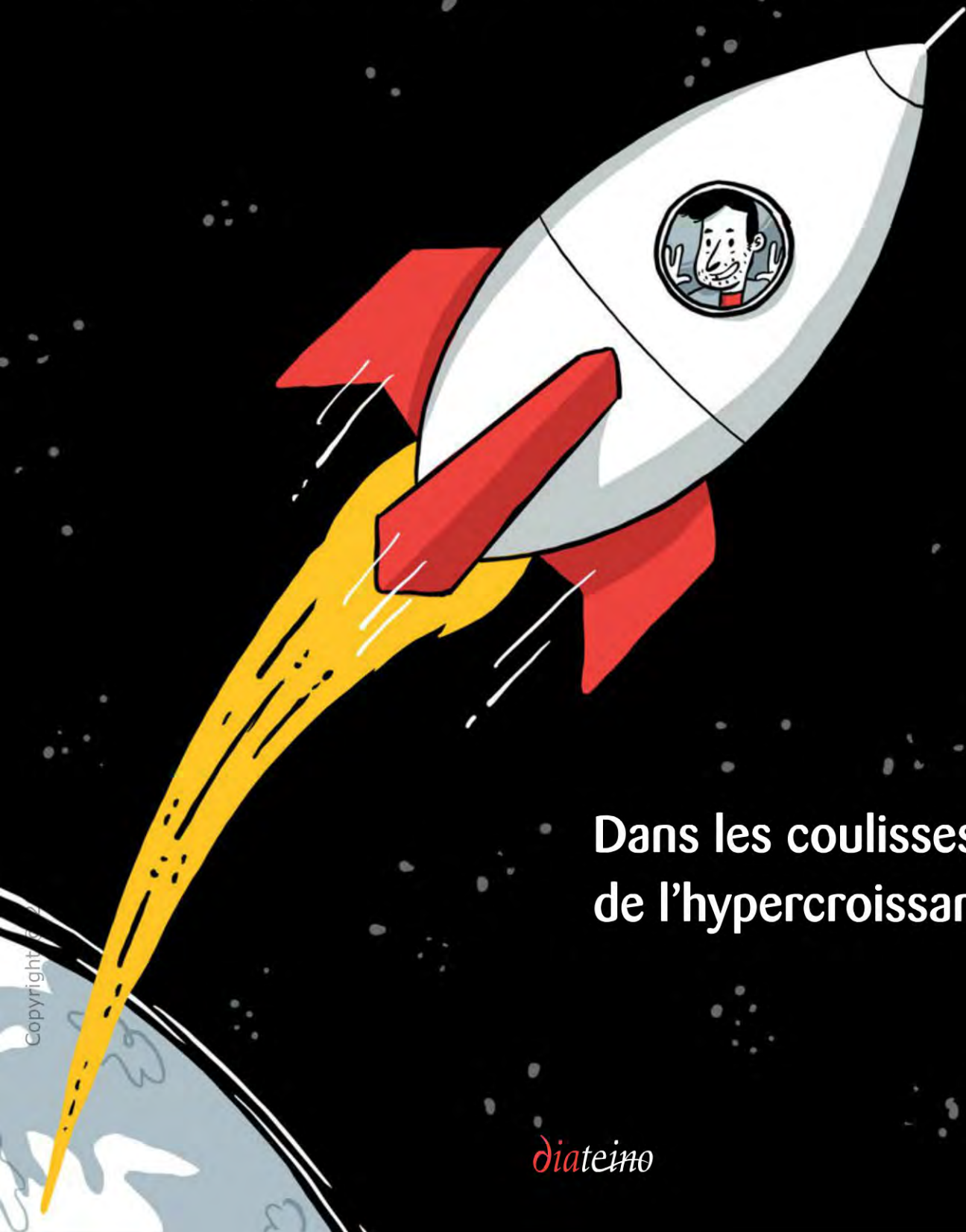


Nicolas Minvielle Martin Lauquin Nicolas Caruso

ACCÉLÉRATION



Dans les coulisses
de l'hypercroissance

diateino



VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

Nicolas Minvielle Martin Lauquin Nicolas Caruso

ACCÉLÉRATION

**Dans les coulisses
de l'hypercroissance**

Catalogage : stratégie, entrepreneuriat, start-up
Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.
Copyright © 2018 Les Éditions Diateino
Éditrice : Julie Berquez

ISBN : 978-2-35456-275-5

Retrouvez-nous sur :
<http://diateino.com>
<http://facebook.com/diateino>
<http://twitter.com/diateino>

Merci !

Nous remercions chaleureusement toutes les entreprises d'hypercroissance qui ont contribué à cet ouvrage et nous ont fait monter à bord de leurs fusées. (Elles sont présentées page 20 !)

Nous remercions particulièrement Frédéric Chevalier, entrepreneur inspirant et fondateur de The Camp, qui nous a quittés en juillet 2017 et avec qui nous avons eu la chance de débattre de l'accélération.

Les auteurs



Nicolas Minvielle

Nicolas est docteur en économie, responsable du mastère spécialisé « Marketing design et création » d'Audencia Business School. Il a publié une dizaine d'ouvrages sur le sujet de l'innovation et du design, et a cofondé Making Tomorrow, collectif visant à maquetter demain grâce au *design fiction*. Il est l'auteur de *Jouer avec les futurs*.



Martin Lauquin

Serial entrepreneur et design thinker, Martin promeut l'hybridation des approches managériales et des approches créatives issues de la culture *maker* pour aider les décideurs à penser à contre-courant. *Creative strategist* chez Weave et cofondateur de Making Tomorrow, Martin a également publié *Are you Design?* et *Dessiner pour (mieux) décider*.

Le dessinateur



Nicolas Caruso

Facilitateur graphique, graphiste et illustrateur issu du monde de la publicité, Nicolas a exercé pendant plus de 10 ans dans des agences conseils en communication. Il a cofondé le collectif facilitation graphique et intervient dans différentes organisations en utilisant le dessin pour décaler les regards, mieux juger la situation et atteindre l'objectif choisi.

Le sommaire

6

La préface

de Christophe Descos

9

Le préambule

Comment a éclos l'idée de ce livre ?

19

Ils nous ont ouvert leurs portes

Leur philosophie de l'accélération

31

Pourquoi l'accélération ?

Démystifier l'art de grandir très vite

71

Comment fait-on pour accélérer ?

Immersion dans l'hypercroissance

73 Une vision radicale

89 RH, une exigence extrême

105 Une culture forte

117 Des KPI pour tout

131 Beaucoup d'argent

149

Tout le monde peut accélérer

Je ne suis pas une start-up, que dois-je faire ?

169

Dessiner l'accélération

Un crobard pour tout résumer

La Préface

Depuis toujours, le monde appartient aux entrepreneurs, créateurs de richesse et d'emplois. Mais c'est encore plus vrai aujourd'hui. Selon Maurice Lévy, « jamais une transformation industrielle n'est allée aussi vite que la numérisation. Les lois de Moore sont battues en brèche par la rapidité des changements actuels* ». Les innovations technologiques révolutionnent tous les secteurs de l'économie, le digital s'impose partout et notre quotidien est désormais en permanence connecté. Le monde du travail se transforme, les relations contractuelles évoluent, deviennent plus flexibles et le management des entreprises s'adapte, inexorablement.

Les entreprises de croissance

Acteurs et vecteurs de la transformation du monde

Dans ce monde en perpétuelle évolution, les entreprises de toutes tailles doivent s'adapter pour grandir et conquérir de nouveaux marchés : innover, bien sûr, pour renforcer leur avantage concurrentiel, et donc leur croissance organique ; s'internationaliser ensuite pour prendre part à la multiplication des échanges et à la « culture monde » des nouvelles générations ; faire de la croissance externe, enfin, pour accélérer dans de nouvelles zones ou de nouveaux métiers.

Le classement Fast 50 montre chaque année à quel point l'hypercroissance peut être une réalité en France et en Europe. Ce classement recense les entreprises les plus dynamiques : les trois premières enregistrent des croissances de plus de 2 000 % sur trois ans ! Évidemment, ces taux de croissance incroyables concernent des entreprises nouvellement créées et avec une expansion rapide de par leur modèle à forte propension au changement d'échelle. Tout comme l'usage et le parcours client, la recherche d'un modèle *scalable* est primordiale pour les entreprises de croissance. Tout nouveau processus doit être adaptable aux grands nombres, en particulier pour les start-up à dominante B to C. C'est ainsi que ce qui n'était qu'un petit succès de proximité peut devenir aujourd'hui un grand succès planétaire. Comment gérer cette hypercroissance ? Quel en est le moteur et quelles en sont les conséquences ?

* Université du Numérique du MEDEF, mars 2017.

« Start-up & scale-up » versus « PME & ETI »

Un socle culturel différent pour une même ambition : croître !

Les entreprises innovantes n'ont pas les mêmes fondements culturels et organisationnels que les autres entreprises. En apparence au moins, leur organisation est plus compacte, leur modèle managérial plus participatif et leurs investisseurs plus portés sur la plus-value, et donc moins contraints par le taux de marge, gage de pérennité et de capacité d'investissement. Pourtant, elles cherchent comme les autres à grandir avec un appétit parfois excessif ! Les apparences sont-elles trompeuses ? Mieux les comprendre, c'est comprendre aujourd'hui l'exception de l'hypercroissance... et peut-être aussi, demain, un modèle d'organisation qui pourrait devenir dominant.

Grandir suppose de dépasser ses propres seuils en terme de capacité, et tous les moyens sont mis sous tension : RH, IT, financiers... La croissance n'est pas qu'une quête, c'est aussi et avant tout, de façon très pragmatique, une série de décisions, souvent difficiles à prendre et qui permettent, quelle que soit l'entreprise, de se libérer des freins : les *nudges* (« *How small changes can make a big difference* ») sont partout, encore faut-il les identifier !

Dans cette optique, le livre *Accélération* (tout un programme !) apporte une grande nouveauté : il décortique au quotidien et avec beaucoup de témoignages le modèle d'hypercroissance des start-up. Ses résultats, très novateurs, très graphiques aussi, mettent pleinement et didactiquement en lumière les limites et surtout les opportunités pour toutes les entreprises. C'est à ce prix que le dirigeant enclenchera le cycle vertueux de la croissance et du développement, qui passe souvent par investir, innover, se réinventer... en un mot : « Entreprendre ! »

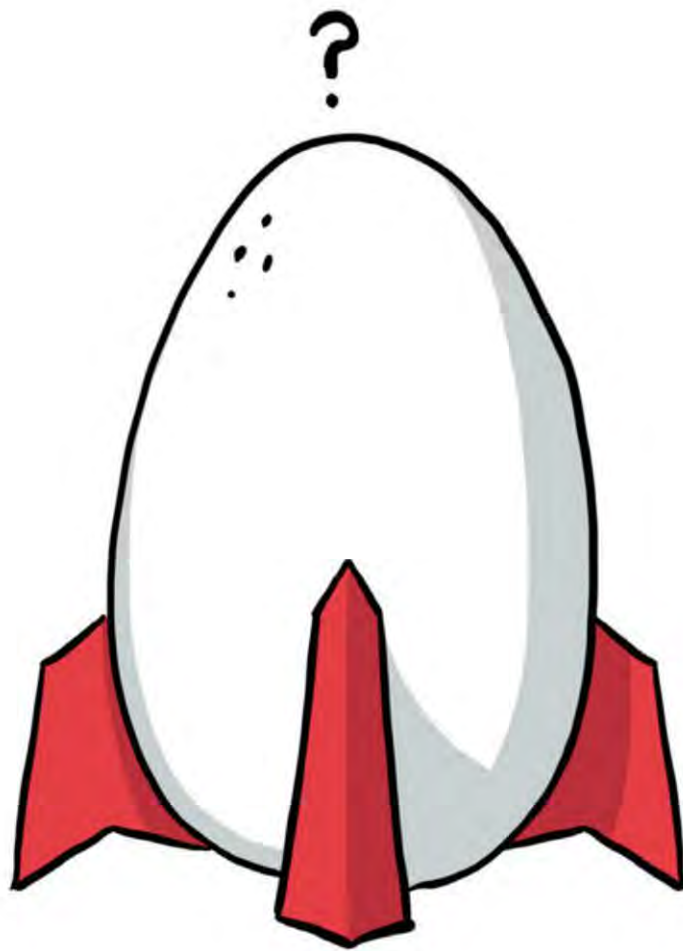
CHRISTOPHE DESCOS

Directeur du marché des entreprises et institutionnels
Banque Populaire, groupe BPCE



Le Préambule

Comment a éclos l'idée de ce livre?



Pourquoi un livre sur l'accélération ?

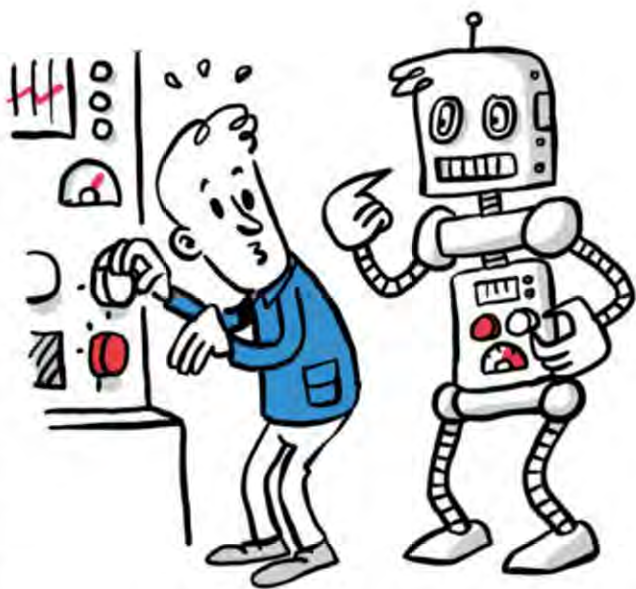
Démystifier la croissance des start-up

L'envie d'écrire un ouvrage sur la croissance est venue de la lecture de la presse économique grand public. Depuis quelques années, on voit régulièrement des couvertures de magazines présentant des succès incroyables d'entreprises ayant réussi à obtenir des taux de croissance quasi miraculeux. Les plus connues d'entre elles sont des start-up et cela nous a donné envie de nous immerger dans cet univers dont tout le monde parle et qui, pourtant, a été encore peu exploré sous l'angle de l'accélération.

Nous avons aussi la volonté de ne pas tomber dans le mythe de la start-up qui réussit tout et dont le modèle serait applicable directement aux entreprises établies, qu'on qualifiera tout au long de cet ouvrage de « legacy ».



Le start-uper Eric Ries est connu pour avoir écrit le best-seller *Lean Startup* (Pearson, 2012), livre dans lequel il expose la manière dont les start-up procèdent pour imaginer des offres là où il n'y a pas de marché existant. Suite au succès de l'ouvrage, la méthode *lean start-up* a essaimé et est présentée par de nombreux acteurs comme incontournable, voire une garantie de succès.



Un système « legacy », ou système hérité, désigne un système continuant d'être utilisé dans une organisation, alors qu'il est supplanté progressivement par des systèmes plus modernes.

Une *legacy*, c'est un acteur déjà présent depuis un certain temps dans une industrie donnée et qui subit les attaques d'une armada de « start-upers » emballés et décidés à les désintermédier. Pour ne pas risquer de se faire débordé par des disrupteurs plus rapides qu'elle, la *legacy* devrait s'affranchir des rigidités perçues comme inhérentes à l'industrialisation de ses innovations et passer en mode start-up. Des méthodologies comme le *lean start-up* ou le *growth hacking* ont contribué à cet engouement en démocratisant les méthodes des start-up à succès et en véhiculant l'idée que ces dernières sont complètement transposables aux structures bien établies dans le développement de leurs propres produits ou services.

Nous nous sommes donc immergés dans cet univers complexe et avons rencontré des fondateurs ou dirigeants de start-up pour qu'ils nous racontent comment ils ont vécu ou comment ils vivent l'accélération. Nous leur avons posé de nombreuses questions, allant du financement aux ressources humaines en passant par la qualité de leur sommeil la nuit. Ils y ont tous répondu avec une grande franchise, et en passant beaucoup de temps sur les difficultés auxquelles ils doivent faire face ainsi que sur leurs angoisses personnelles. Cette franchise, parfois désarmante, est d'ailleurs une des premières leçons que nous avons retenue de nos entretiens avant de commencer à rédiger : dans ce milieu, quand on est s'est planté et que c'est dur, on l'assume, on le dit et on essaie de trouver une réponse aux enjeux soulevés. On est loin de cette posture si française qui pousse de nombreux patrons à cacher les échecs ou à maquiller les difficultés. Lorsque la start-up Take Eat Easy annonce ainsi, à la surprise générale, qu'elle va suspendre son activité et entrer en redressement judiciaire, elle le fait sur la plate-forme de blogging Medium, sans rien cacher de ses difficultés du moment.

«C'est ici que prend fin l'aventure Take Eat Easy. Il y a quelques jours, nous atteignons notre millionnième commande, et aujourd'hui, nous remplissons une demande de redressement judiciaire.»

C'est ce qu'annonçait en juillet 2016 Adrien Roose, le dirigeant et cofondateur de Take Eat Easy, sur le site Medium.



Comprendre ce qui se passe en France est bien, mais ce n'est pas suffisant. Nous avons donc interviewé des acteurs de la Silicon Valley et d'autres lieux aux États-Unis, tels que Boston. La domination culturelle américaine, que nous pensions évidente en ce qui concerne l'univers des start-up après nos premiers entretiens en France, s'est révélée encore plus écrasante d'un point de vue théorique que prévu. Il nous a donc paru important d'aller voir ailleurs pour vérifier si cela marche différemment.

Nous avons mené une démarche d'exploration pour aller à la rencontre des start-up (mais pas que) parties à l'international pour accélérer.

Si la domination théorique américaine est écrasante, certains de nos interlocuteurs en Chine et en Israël nous ont fait découvrir une réalité, des cultures et des approches extrêmement riches, et qui méritent que l'on en parle. Loin des *buzzwords*, un certain pragmatisme est parfois rafraîchissant.

D'ailleurs, les regards des acteurs de la tech se tournent chaque jour un peu plus vers la Chine, où les start-up ne se contentent plus de copier les produits occidentaux, mais sont entrées de plain-pied dans l'innovation, avec pour locomotives des géants comme Alibaba, WeChat ou encore Chiaomi. Ces entreprises sont devenues des modèles pour les milliers de start-up qui voient le jour chaque année en Chine, au point que certains analystes parlent désormais de «Silicon Valley chinoise». Des champions technologiques comme GoPro ou Parrot, qui ont pris le parti d'installer leurs quartiers dans la baie de San Francisco, font désormais face à des acteurs basés à Shenzhen, comme DJI qui tire parti d'un écosystème très favorable pour mettre sur le marché de nouveaux produits en seulement quelques mois.

Nous sommes donc allés nous immerger en Chine pour essayer de découvrir comment cela se passe là-bas. Les choses sont différentes à bien des égards, notamment à cause des capacités de financement locales et des spécificités d'un marché lui-même en croissance forte. Même remarque pour Israël : la culture et la vision de l'avenir y sont tributaires de la longue guerre dans laquelle s'est installé le pays et d'une industrie locale infiniment moins puissante qu'en Chine. Des approches différentes donc, moins marketées, moins vendues, mais extrêmement empiriques et qui méritent que l'on s'y intéresse.

D'ailleurs, tout en étant ravis de répondre à nos questions, certains de nos interlocuteurs ne comprenaient pas la nécessité d'analyser d'où vient la croissance et comment on la gère, tellement cela leur semblait évident.



Pour confronter les visions et les vécus de l'accélération, nous sommes allés passer un mois en Chine, plus précisément à Shenzhen, que certains analystes appellent désormais la «Silicon Valley chinoise».

Au-delà de la diversité géographique, nous avons essayé de rencontrer des gens qui seraient capables de nous parler d'autres choses que de *software*. Même si la majorité de nos répondants entrent dans ce cadre, il nous paraissait important de comprendre ce qui était différent dans le cas d'une start-up qui fait de l'innovation produit ou *hardware*. Entre le geek qui peut développer une application smartphone pour quelques milliers d'euros et l'entrepreneur expert d'une industrie qui a besoin de plusieurs centaines de milliers d'euros pour développer un processus, les enjeux sont radicalement différents.

«**Silicon
has moved out
of Silicon Valley!**»

HAX Accelerator, accélérateur californien de référence, décide en 2011 de s'implanter à Shenzhen pour tirer parti des savoir-faire chinois en matière d'innovation *hardware*.

L'idée de recourir à l'illustration est née pour donner vie à ces explorations. Avec **Nicolas Caruso**, illustrateur toulousain qui met le dessin au service de l'accélération des projets, nous avons imaginé un personnage qui suivrait les aventures de nos start-up sur le chemin de la croissance.



S'immerger dans le monde des start-up, mais pas seulement !

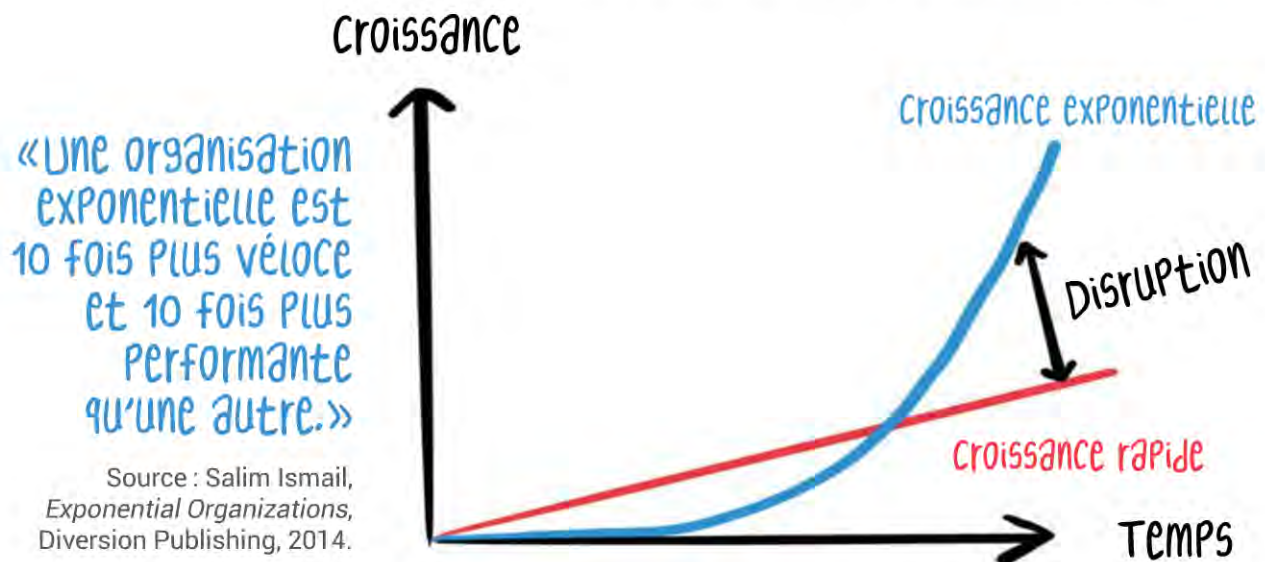
Une des questions que nous posions à chacun de nos répondants était pourquoi, à leur avis, les entreprises traditionnelles regardaient les start-up avec envie. Les réponses sont diverses, et nous les avons colligées dans un chapitre spécifique. Pourtant, cela nous a parfois laissés sur notre faim, donc nous sommes allés voir des entreprises plus classiques et qui avaient réussi des pivots majeurs ou préservé un taux de croissance important pour leur poser les mêmes questions. Encore une fois, nous souhaitions confronter la communication faite à propos des succès de certaines start-up à la réalité d'entreprises plus anciennes. Cela a d'ailleurs donné lieu à un chapitre qui n'était pas prévu au départ et qui porte sur ce que les *legacy* auraient à apprendre (ou non) des start-up.



À l'inverse des *business angels*, qui interviennent en général en phase d'amorçage, les *venture capitalists* (ou capital risque en français) investissent dans des start-up ayant déjà validé leur business plan et étant à la recherche de fonds pour se développer le plus vite possible.

En parallèle de ces entretiens avec des fondateurs et des managers, nous avons essayé de comprendre comment les investisseurs évaluaient ce type d'entreprises et comment ils voyaient leur rôle en termes de soutien à l'accélération. Une de nos questions en débutant cette recherche était de comprendre comment une entreprise telle qu'Uber peut être valorisée à quelques dizaines de milliards de dollars tout en n'ayant apporté que si peu de preuves de la viabilité de son modèle économique. Là aussi, découvrir la relation à l'argent de ces entrepreneurs, des *business angels* aux *venture capitalists* (VC), a été particulièrement intéressant et permet de lever un peu le voile sur les valorisations et les stratégies actuelles de croissance. Du coup, l'ouvrage consacre aussi un chapitre à ces enjeux.

Finalement, parce que nous aimons écrire des ouvrages, nous aimons en lire. Donc nous avons lu à peu près tout ce que nos répondants nous ont dit de lire, ainsi que tous les best-sellers qui font référence dans le milieu. Cela allait d'ouvrages de généraux américains à la retraite (Stanley McChrystal, excellent), à d'autres, laudateurs sur les démarches des start-up et qui semblent manquer un peu de recul par moments (*Exponential Organizations* notamment). Au point d'ailleurs que nous nous sommes demandés dans quelle mesure la communication autour de certaines approches managériales dans les start-up n'est pas un business en soi...



Salim Ismail, ex-directeur de l'incubateur de Yahoo, tente de présenter les nouvelles formes d'organisations qui parviennent à provoquer une rupture et à aller chercher une croissance qui serait exponentielle.

De tout cela, nous avons essayé de tirer des motifs d'étonnement. Ils sont nombreux, ce qui explique le nombre de chapitres. En effet, comme on le verra dans la suite de l'ouvrage, il n'y a pas de règle ou d'approche idéale pour générer l'accélération ou la vivre. Si l'on retrouve des éléments communs à de nombreux fondateurs ou dirigeants, chaque personne interviewée doit son succès à un mix d'éléments qui lui est propre. C'est cette diversité et cette richesse que nous souhaitons partager.

Ce que vous trouverez dans ce livre

Trois éléments pour conclure ce préambule

Le premier est lié au titre de l'ouvrage. Plutôt que de parler de croissance, nous avons choisi de parler d'accélération. La raison en est simple : si une entreprise est en croissance, c'est potentiellement aussi le cas de ses concurrents. Gérer sa croissance revient donc aussi à gérer celles des autres. L'orientation générale de certaines industries est alors celle d'une accélération forte, parfois brutale. Et cela se traduit par l'état d'esprit des entrepreneurs que nous avons rencontrés et pour lesquels la capacité à délivrer extrêmement rapidement les produits et services est la clé. C'est eux qui nous ont parlé d'accélération et c'est pour cela que nous avons préféré ce terme.



Accélérer, c'est faire preuve d'ingéniosité pour être plus à même de saisir les nouvelles opportunités, de prendre les virages au bon moment et in fine de gagner l'avantage.



Customer development, lean UX, design sprint... Les approches proposant d'éduquer les entreprises à l'agilité et la vitesse d'exécution conduisent parfois à plus de confusion que d'accélération.

Le deuxième, c'est que cet ouvrage n'est pas un guide ni une boîte à outils. Nous avons essayé de comprendre et de décrire l'accélération, ainsi que la manière dont certaines entreprises la vivent. Toutes les descriptions que nous faisons sont extrêmement contextuelles et nous ne prêchons pas la mise en place d'une « culture start-up » dans les grands groupes ni ne prôtons une quelconque supériorité des approches actuelles sur les plus anciennes. C'est pour cela qu'il n'y pas de chapitre expliquant à quel point le *customer development*, c'est bien et important, ou combien sont indispensables les ateliers collaboratifs pour être agile. À chacun d'accomoder à sa sauce la lecture de l'ouvrage et d'en tirer ses propres convictions.

Le troisième, c'est que nous avons pris le parti d'être visuels et illustratifs. Dès que nous avons tiré des apprentissages, nous les avons scénarisés et présentés aux entreprises que nous avons rencontrées pour avoir leurs avis. Cela peut parfois se faire au détriment d'une analyse académique classique, mais nous avons le sentiment d'y avoir gagné en clarté et en vulgarisation.



ILS NOUS ONT OUVERT LEURS PORTES

Même s'ils passent leurs journées
(et bien souvent leurs nuits)
à faire de l'accélération



Ils font de l'accélération

BlablaCar

Laure Wagner
Culture Captain

Première salariée de BlaBlaCar, aujourd'hui leader mondial qui rassemble la plus grande communauté de covoiturage longue distance au monde, Laure est désormais porte-parole en externe et « *culture captain* » en interne.

Coursera

Rick Levin
Fondateur et CEO

Ancien président de l'université Yale, Rick est le CEO de Coursera, le géant de l'éducation en ligne, qui compte près de 25 millions d'utilisateurs dans le monde.

Lengow

Mickael Froger
Cofondateur et CEO

Mickael est le CEO et le cofondateur de Lengow, start-up nantaise devenue leader européen dans le référencement de catalogue produits pour les e-commerçants.

10-Vins

Jérôme Pasquet
Cofondateur et COO

Jérôme est le cofondateur de 10-Vins, la start-up française qui a inventé « le Nespresso du vin » et a été élue meilleure start-up au Consumer Electronics Show de Las Vegas.

Deezer

Aurélien Hérault
VP Product

Directeur de produit chez Deezer, l'un des pionniers du streaming de musique, désormais leader européen, Aurélien a rejoint la start-up à sa création en 2007 en tant qu'ingénieur, aux côtés des fondateurs historiques.

Scoop.it

Guillaume Decugis
Cofondateur et CEO

Serial entrepreneur (Musiwave) Guillaume a créé le service de *content marketing* Scoop.it qui permet à 2,5 millions de professionnels de partager leur veille informationnelle.

Moskitos

Bertrand Masson
Fondateur et directeur de la stratégie

La start-up Moskitos, créée en 2012 par Bertrand, est identifiée par le Gartner comme l'acteur européen émergent sur le marché de l'Enterprise Integration Platform.

iAdvize

Julien Hervouët
Cofondateur et CEO

Julien est le président de La Cantine et le cofondateur d'iAdvize, leader européen du commerce conversationnel grâce à ses solutions d'e-relation client.

Criteo

François Costa de Beauregard

Directeur général adjoint

Après 10 années dans le marketing digital, notamment chez Google et Fifty-Five dont il est cofondateur, François rejoint Criteo en 2015 au poste de directeur général adjoint pour la France, en charge du commercial.

BAP

Clément Alteresco

Fondateur et CEO

Leader du partage de bureaux en France et pionnier dans le monde, la start-up BÀP (Bureaux À Partager) fondée par Clément révolutionne l'immobilier d'entreprise.

Faguo

Frédéric Mugnier

Cofondateur

Frédéric n'a que 22 ans lorsqu'il lance Faguo, la marque qui finance la plantation d'un arbre pour chaque paire de chaussures vendue. Huit ans plus tard, 700 000 arbres ont été plantés !

3D Hubs

Bram de Zwart

Cofondateur et CEO

Vivant aux Pays-Bas, Bram a créé la start-up 3D Hubs, qui propose de mettre en relation les propriétaires d'imprimantes 3D avec toutes sortes de *makers*.

Scality

Erwan Menard

COO

Erwan est directeur des opérations de Scality. L'entreprise, qui fournit des solutions cloud de stockages à grande échelle, est identifiée comme l'une des futures licornes européennes par Tech Tour Growth 50.

Multiposting

Simon Bouchez

CEO

Simon est le CEO de Multiposting, la première solution de multi-diffusion d'annonces d'emploi et de stages sur Internet, qui a été rachetée en 2015 par le géant du logiciel SAP.

Izigloo

Marc-Antoine Catherine

Cofondateur

S'appuyant sur la plate-forme Énergie Perspective, Marc-Antoine se lance dans le B to C avec Izigloo, une plate-forme communautaire dédiée à la gestion de l'habitat.

AirVisual

Yann Boquillod

Fondateur

Basé à Pékin, Yann est spécialiste des données et fondateur d'AirVisual, une plate-forme qui permet de mesurer et visualiser les particules fines en temps réel partout dans le monde.

Ils accompagnent l'accélération

HAX Accelerator

Benjamin Joffe

Partner

Benjamin est associé chez HAX, premier accélérateur mondial de start-up spécialisées dans le *hardware*, et accompagne près de 100 entrepreneurs dans le bureau de Shenzhen.

The Camp

Frédéric Chevalier

Fondateur

Frédéric est le fondateur du premier campus européen consacré aux technologies émergentes et aux nouveaux usages. Le campus a ouvert ses portes à l'automne 2017.

weave

Didier Rousseau

Président fondateur

Didier est président de Weave, cabinet qui a repensé l'approche du *consulting* pour donner naissance à la stratégie augmentée et accompagner autrement les transformations.

Accelerate the Growth

Alain Thibault

Associé gérant

Ancien PDG du groupe Bernard Julhiet, Alain accompagne des projets à fort potentiel de croissance pour les aider à franchir un nouveau cap de développement.

Usine IO & Station F

Emanuel Allely

Ingénieur développement et innovation

Emanuel est en charge du programme d'accélération *hardware* FOCUS, lancé par la plateforme d'innovation produit et d'industrialisation Usine IO à Station F.

Ma manufacture

Olivier Dairien

Fab manager

À Nantes, Olivier anime l'atelier de Ma Manufacture, un lieu dédié au « faire » : expérimenter, concevoir, fabriquer, tester et s'inspirer pour accélérer ses projets.

Holistic Innovations

Karsten Popp

Cofondateur

Ancien Senior VP d'Autodesk, Karsten a créé Holistic Innovations à San-Francisco et aide à accélérer la croissance en s'inspirant des pratiques de la Silicon Valley.

Shenkar School

Oded Chai

Director

Basée à Tel Aviv, Shenkar est l'une des écoles de design les plus influentes au monde. Oded y a développé un programme d'innovation qui combine art et ingénierie.

Ils financent l'accélération

Bpifrance

Philippe Mutricy

Fondateur de Bpifrance Le Lab

Philippe est directeur des études, de l'évaluation et de la prospective de Bpifrance, qui accompagne le financement des start-up et des entreprises innovantes en France.

Cairn Point

Paul Tholly

Fondateur et CEO

Ancien dirigeant de Siparex, l'un des tout premiers groupes de capital investissement français, Paul accompagne des opérations d'investissement en Europe et dans les pays émergents.

BPCE

Christophe Descos

Banque Populaire

Christophe est directeur du marché des entreprises et institutionnels au sein de la Banque Populaire et a contribué à rendre cet ouvrage possible.

EXPEN

Olivier Younes

Fondateur et CEO

Olivier est fondateur d'EXPEN, une banque d'affaires spécialisée dans les transactions technologiques; il est aussi professeur de VC et de PE à HEC Paris, à UC Berkeley et à la Singularity University.

Merci également aux entrepreneurs de croissance qui nous ont ouvert leurs portes :

Serge Assayag (associé Weave); Bruno Bensaid (cofondateur de Shanghaivest); Woody Benson (*venture partner* chez LaunchCapital); Frédéric Beraha (fondateur de GTE et administrateur du groupe SEB); Guillaume Bernard (COO du groupe Bernard Controls); Éric La Bonnardière (cofondateur et directeur général d'Evaneos.com); André Loesekrug-Pietri (fondateur d'A Capital); Stéphane Monsallier (fondateur de System in Motion); Grégory Prudhommeaux (fondateur de NextStep Hub); Stéphane Remy (manager OLEUM); Aline Renard-Wang (*general manager* de Pramex International); Edgar Roussille (COO de mercurr); Simon Vericel (fondateur d'Influence Matters); Thomas Vial (chef de pôle tech chez Business France à Pékin).

Leur philosophie de l'accélération

Comment expliquer votre accélération ?

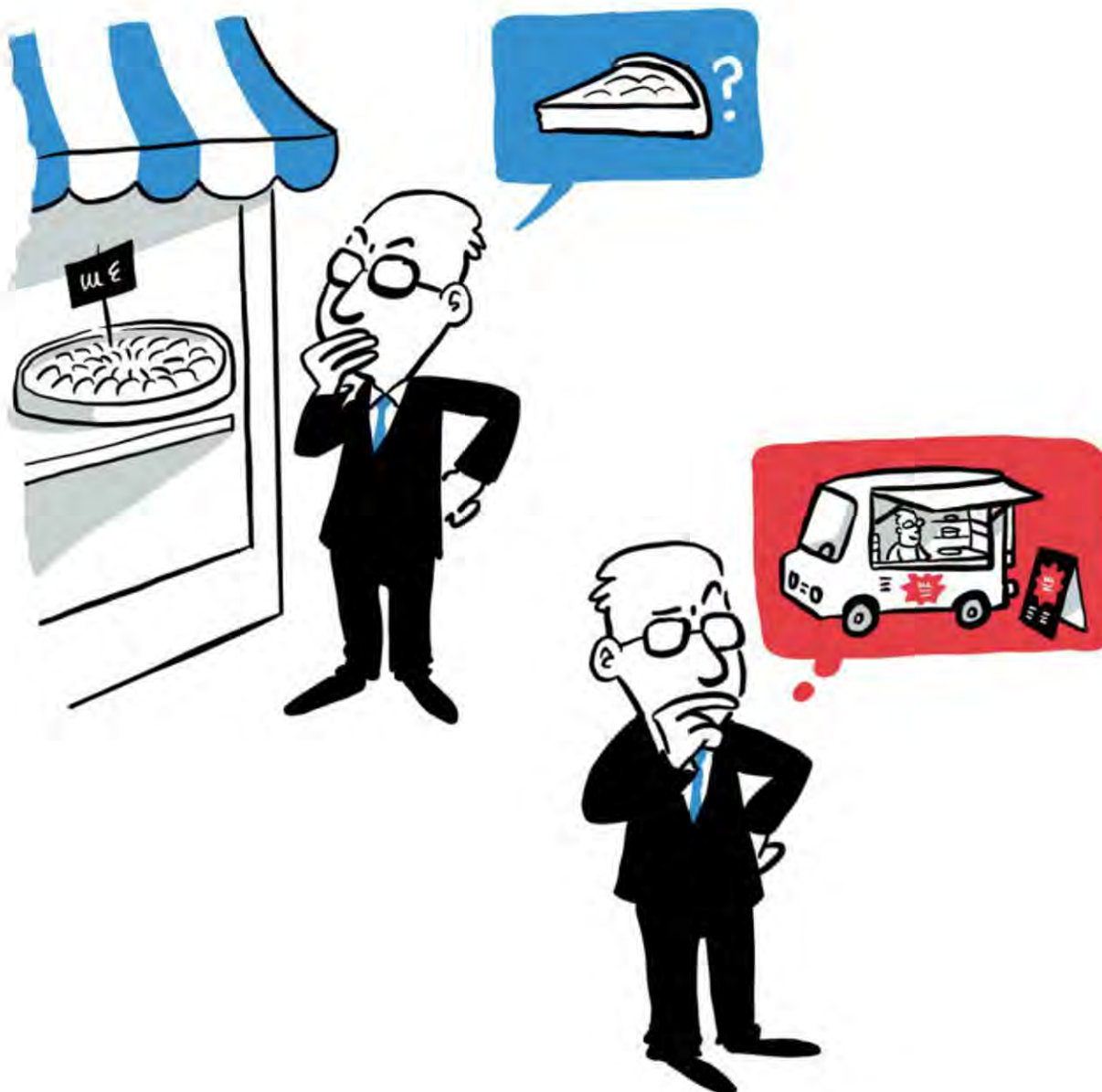
C'était la deuxième question que nous posions lors de nos entretiens. Mauvaise nouvelle pour ceux qui pensaient résoudre ici l'équation de la croissance exponentielle : les réponses ont été aussi diverses que nous avons eu d'entretiens !

Cette diversité se manifestera systématiquement tout au long de cet ouvrage, montrant ainsi qu'il n'existe pas de formule universelle pouvant expliquer l'accélération. Face à cela, nous nous focaliserons dans cette double page uniquement sur deux éléments explicatifs communs à tous nos interlocuteurs, ou presque, puis sur un troisième qui fait manifestement débat, à savoir le facteur chance.

Le fait d'avoir un bon produit est évidemment un des facteurs explicatifs les plus souvent avancés : « Le produit crée une traction irrésistible. L'idée de pouvoir suivre les cours des meilleures universités du monde grâce aux MOOC – les cours en ligne ouverts et massifs – a pris le monde académique par surprise en 2012. » (Rick Levin, Coursera.) A priori, le fait d'avoir un bon produit semble une condition première pour faire de la croissance, ce qu'il n'est pas inutile de rappeler face à un univers de start-up souvent marqué par l'autosatisfaction et la croyance absolue en la validité de solutions proposées à des besoins mal couverts. Une erreur dont on ne pourra s'étonner ensuite qu'elle ne génère pas la croissance attendue.

D'ailleurs, contrairement à ce que l'on entend parfois, l'existence d'un marché pré-existant ou en cours de création semble être un élément facilitateur de l'accélération. Pour Coursera, « d'une certaine manière, le terrain était préparé par toutes les universités qui avaient commencé à ouvrir leurs cours. Il y avait le sentiment que quelque chose allait arriver et qu'il fallait trouver le bon produit. » Tandis que pour Faguo, qui a voulu imposer une nouvelle marque de chaussures 2.0, basée sur une communauté forte, « le marché était difficile, en crise, mais il était là et il était gros ».

Pour autant, le marché qui offre une croissance vertigineuse n'est pas toujours celui qui était ciblé initialement. Dans le cas de Criteo, la star française du reciblage publicitaire sur Internet, « les fondateurs réfléchissaient à un site grand public de recommandations de films en ligne. Il aura fallu investir pendant trois ans dans le développement d'algorithmes en ne gagnant presque rien avant de réaliser que le marché était celui des espaces publicitaires. Notre produit analyse le comportement d'un internaute et lui propose des publicités personnalisées pour des produits qui vont l'intéresser, et sur lesquelles il a le plus de chances de cliquer. » (François Costa de Beauregard, Criteo.)



À l'inverse, pour les acteurs qui se sont lancés sur des marchés inexistants, le challenge était beaucoup plus important, reposant avant tout sur la capacité à créer rapidement un marché qui soit viable pour démontrer la pertinence du modèle économique. En 2012, lorsque Moskitos développe son produit, le marché de l'iPaaS (plate-formes visant à faciliter l'intégration et le traitement d'importantes quantités de données) était quasi inexistant: « Ça prend du temps avant que le marché comprenne ton innovation. Le produit était prêt dès 2012, mais il a fallu plusieurs années et quelques centaines de pitches avant de trouver la bonne proposition de valeur. » (Bertrand Masson, Moskitos.) C'est chose faite puisque l'institut Gartner, le juge de paix des acteurs du monde technologique, a positionné la start-up en tant que « Niche Player » dans le prestigieux Magic Quadrant, une matrice stratégique qui distingue les leaders et les challengers d'un domaine en fonction de leur vision et de leur capacité d'exécution.

Le rôle de l'équipe fondatrice et les synergies qui y opèrent semblent aussi déterminants: «La gouvernance, c'est la clé. Je la mettrais clairement en premier. L'entreprise serait morte si nous n'avions pas été trois, et avec des compétences complémentaires. En plus, on a été incubés par une société de conseil au début. Du coup, c'est étrange à dire, mais on s'est retrouvé avec une start-up avec 20 ans d'expérience, en fait.» (Marc-Antoine Catherine, Izigloo.) Même remarque du côté des investisseurs, dont certains n'hésitent pas à dire qu'il faut des «cheveux blancs» pour mettre les garde-fous nécessaires et canaliser la croissance (Alain Thibault, ATG).



Nul besoin de se mettre de la farine sur les cheveux et d'endosser des costumes XXL pour parachever une levée de fonds ou un contrat: des organisations sont là pour aider à accélérer.



À ces deux éléments que nous développerons plus tard dans l'ouvrage, il convient malgré tout d'en ajouter un qui, bien qu'immaîtrisable et pas toujours cité, s'est cependant révélé déterminant dans de nombreux cas: la chance. Certains de nos interlocuteurs nous l'ont dit de manière très directe, sans vouloir toutefois être cités: «Sur des marchés qui démarrent, il faut dire qu'il y a une part de bol. On a mis plusieurs années à trouver notre business model, et à s'y accrocher. Puis, on a vraiment décollé après une rencontre avec un investisseur.» À l'inverse, pour d'autres entrepreneurs comme 10-Vins, qui se positionne comme le Nespresso du vin, «la chance, cela n'arrive pas. On construit et on provoque les conditions de la réussite future de la société. Personne ne voulait nous suivre sur une innovation *hardware*, gourmande en investissements, à une époque où personne ne voyait arriver la vague de la *foodtech*. C'est à coups de levées de fonds et de campagnes de crowdfunding qu'on a imposé, petit à petit, une innovation radicale.»

Bon...

... on a dit pourquoi
On voulait écrire
ce livre...



et on a commencé
à expliquer que les sources
de l'accélération sont
multiples...



... et qu'il n'y a pas
de règle
systématique.



Maintenant,
retrouvons dans
le sujet...



Dis-le en un sticker !

Nombreux sont les start-upers qui décorent leur portables avec des stickers portant haut leur philosophie de la croissance. Nous avons choisi de regrouper ici les plus emblématiques. Certes pour leur côté fun, mais aussi parce qu'ils ont pour qualité d'employer une langue très simple qui aide à se projeter en un clin d'œil dans le contenu de cet ouvrage.



Pour BlaBlaCar, si les indicateurs sont des clés pour gérer la croissance, il faut savoir choisir les bons. Gare aux données « vaniteuses » qui sont inutiles à regarder, comme la part de marché. En revanche, les données « réelles », comme la fréquence à laquelle les utilisateurs voyagent avec BlaBlaCar, sont importantes à optimiser pour croître.



Chez BAP (Bureaux À Partager), on est convaincu que c'est avec le plaisir que se développent les talents et la performance.



Faire de l'hypercroissance et perdre tout le monde en cours de route est synonyme d'échec pour le fondateur de Moskitos. La croissance doit aller à un rythme raisonné pour garder une équipe mobilisée et soudée.



Pour Deezer, une entreprise qui croît est une entreprise qui a une vision claire du produit et de sa *roadmap*. Plus on s'écarte de cette dernière, et plus on risque de perdre de vue son focus.



Prenons le
temps d'aller
plus vite.

Aucune décision n'est urgente au point de ne pas pouvoir attendre une nuit. C'est le délai minimum dont a besoin le fondateur d'Énergie Perspectives pour se projeter.



GOOD
isn't
GOOD
enough

Une expérience utilisateur qui vise à révolutionner le marché ne doit souffrir d'aucun compromis. Pour Evaneos, qui vise l'hypercroissance ne peut se contenter de faire les choses bien.



Less meetings
more doing!

Chez Multiposting, on a la conviction que c'est en réalisant des choses en continu, même les plus « foireuses », qu'on fait les plus grandes découvertes.



Be bold
one step
at a time!

Pour Scalify, s'il est indispensable d'avoir une énorme ambition pour grandir, il faut avoir l'honnêteté de se remettre en question constamment et d'être en mesure de modifier la trajectoire empruntée pour atteindre cette ambition.

POURQUOI l'accélération?

QUELQUES NOTIONS SUR LES STRATÉGIES
D'HYPERCROISSANCE AVANT D'ALLER UN PEU PLUS LOIN
(ET UN PEU PLUS VITE)



Cet ouvrage parle de croissance

De l'art de grandir très vite

8339% : c'est le taux de croissance qu'affiche la jeune entreprise technologique à la plus forte croissance selon le Technology Fast 50 de 2016. Ce classement, établi par Deloitte depuis 2001, se fonde sur un critère unique et indiscutable : le pourcentage de croissance du chiffre d'affaires des sociétés candidates sur les quatre années de référence.



«Fast and furious»

Technology Fast 50 a récompensé les entreprises technologiques affichant la plus forte croissance au cours des quatre dernières années en France. Les 502 entreprises participant au Technology Fast 50 National 2016 affichent un taux de croissance moyen de 230%.

À la tête du classement : Horizontal Perspective. Cette start-up qui édite des logiciels de gestion des ressources humaines n'a d'horizontal que le nom puisque son profil de croissance est loin d'être atone. Son fondateur, Hervé Yahia, dont la start-up a réalisé 5,5 millions d'euros en 2016, ambitionne d'atteindre 25 millions d'euros dans quatre ans.



Elle est talonnée de près par Chauffeur Privé, le concurrent d'Uber dans l'Hexagone, qui s'est contenté de 7020% de croissance sur la même période. Quatre ans après son lancement, la start-up communique sur un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros et projette de dépasser un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros dans quatre ans.

Nous sommes allés à la rencontre de ces start-up pour tenter de comprendre quelle est la croissance la plus élevée qu'une entreprise est capable de soutenir. La croissance est évidemment dépendante du stade de développement de l'entreprise (au début, c'est plus facile...) et de l'industrie dans laquelle elle se trouve. Si cette dernière est spécialisée dans l'innovation produit et gourmande en capital, avoir une croissance à deux chiffres par an est alors exceptionnel, alors qu'une plate-forme Web basée sur des technologies de rupture pourra atteindre une croissance à trois voire quatre chiffres.

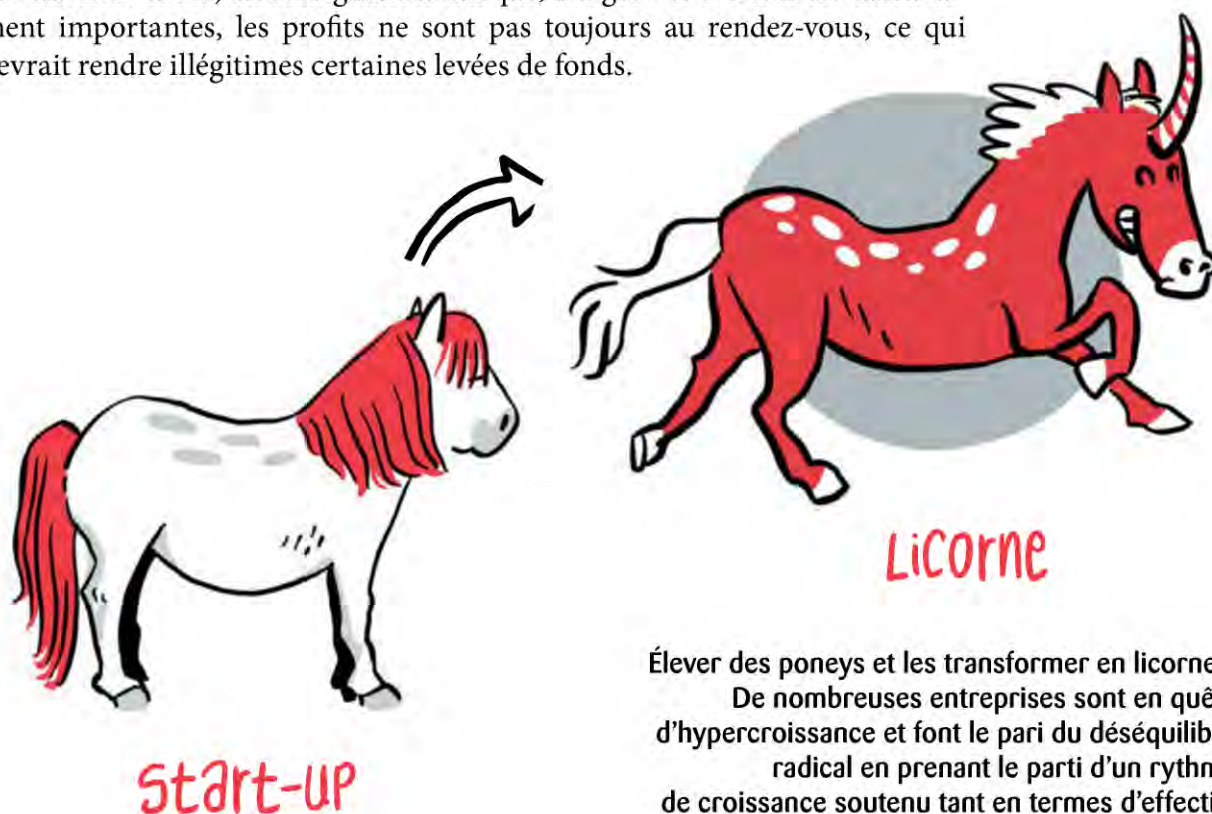


On privilégiera dans l'ouvrage le terme de « *scale-up* », qui correspond à la phase dans la vie d'une start-up au cours de laquelle cette dernière monte en puissance afin d'être capable de produire à plus large échelle son service ou son produit. Cela revient à dire qu'il y a une différence entre les étapes du début (start-up) et les étapes suivantes où l'on grossit et multiplie autant que possible le nombre de clients, d'offres, de marchés (*scale-up*). Nulle comparaison avec des entreprises établies, qui appliquent un business model mature et ont un développement au mieux linéaire. Une *scale-up*, c'est donc une start-up qui a déjà fait du chemin, qui a prouvé la valeur de son business model, validé son *product/market-fit*, connaît une hypercroissance et nourrit généralement de sérieuses ambitions d'acquisition ou d'expansion à l'international.

Et d'hypercroissance !

L'ambition d'une *scale-up*, c'est de se muer en licorne. Le terme a été inventé par Ailen Lee, spécialiste américaine du capital risque. Elle visait, par cette dénomination, à qualifier les 0,1 % d'entreprises dans lesquelles les fonds d'investissement prennent des parts et dont la valorisation arrive un jour à dépasser le milliard de dollars. Le choix du terme avait pour objectif de « marketer » ses recherches en faisant référence à la licorne, animal mythique après lequel tout le monde court, une attente décrivant très bien l'imaginaire existant autour des start-up et de la croissance.

Cette approche est particulièrement intéressante dans la mesure où l'indicateur vers lequel tout le monde semble se tourner, la valorisation des entreprises, se révèle parfois totalement déconnecté de la réalité financière. La valorisation des start-up se base principalement sur les levées de fonds, et ne correspond en rien à la valorisation boursière, indicateur utilisé habituellement pour juger de cette performance. Et les informations financières des start-up n'étant pas publiques, difficile d'arriver à un chiffre vérifiable ! De nombreux spécialistes remettent ainsi régulièrement en question les valorisations de certaines de ces licornes (les acteurs du VTC étant de ce point de vue des cibles de choix) en soulignant le fait que, malgré des croissances extrêmement importantes, les profits ne sont pas toujours au rendez-vous, ce qui devrait rendre illégitimes certaines levées de fonds.



Élever des poneys et les transformer en licornes.
De nombreuses entreprises sont en quête d'hypercroissance et font le pari du déséquilibre radical en prenant le parti d'un rythme de croissance soutenu tant en termes d'effectifs que de chiffre d'affaires.

On retrouve ces enjeux dans les choix en termes de croissance faits par les entrepreneurs que nous avons rencontrés. Deux stratégies simples semblent ici s'opposer.

La recherche agressive de traction. L'idée derrière ce raisonnement est simple et consiste à trouver un indicateur permettant de justifier que l'on aura à terme une part importante d'un marché puis, une fois cette part de marché obtenue, que l'on pourra développer un modèle économique profitable. Il s'agit donc de grandir à tout prix, de la manière la plus agressive possible, et de maîtriser quasi totalement un marché avant de chercher à devenir profitable. C'est le fameux « *winner takes all* ». Selon cet adage, il faudrait investir énormément à coups de levées de fonds pour devenir le plus gros sur son marché, dominer les concurrents et pouvoir alors augmenter ses marges et devenir rentable. C'est la stratégie appliquée avec succès par Google, Facebook ou Amazon. Le problème ? Pour que cette stratégie fonctionne, il faut que la taille ou l'ancienneté apportent un réel avantage compétitif (et, accessoirement, qu'il existe une réelle barrière à l'entrée, telle que les effets de réseau dans le cas de Facebook). Et alors, en effet, les concurrents peuvent être éliminés et le gagnant peut pratiquer la politique tarifaire qu'il souhaite, ou presque.



La recherche d'un modèle économique vertueux.

Plutôt que de tenter de générer de la traction, d'autres entrepreneurs décident de s'engager d'abord dans la recherche d'un business model sain, puis d'essayer de croître en « *scalant* » les activités, c'est-à-dire de changer d'échelle sans palier et sans limite. En d'autres termes : grossir rapidement en rencontrant peu d'entraves à leur croissance car le changement d'échelle aura été conçu dès l'origine. Pour autant, nous verrons que la *scale-up* ne peut se contenter de développer des produits globaux, sans envisager des adaptations selon les marchés où elle s'implante.

La croissance, ça peut aller vite

Nous portons un regard critique sur l'accélération

Pourtant, tôt ou tard, toutes les entreprises, même celles qui accumulent les succès, voient leurs opportunités de croissance se réduire. Si on analyse l'indice Standards & Poor's 500 (l'indice boursier basé sur 500 grandes sociétés cotées sur les Bourses américaines), on se rend compte que la durée de vie moyenne d'une entreprise incluse dans le calcul de cet indice est passée de 56 ans en 1957 à 15 ans en 2017. Cela est dû au fait que de nouvelles entreprises y entrent, détrônant les plus anciennes, mais aussi au fait que certaines n'ont pas été en mesure de continuer à croître de manière pérenne. Elles seront rachetées, fusionnées, feront faillite ou, tout simplement, arrêteront de réellement croître. Cela soulève deux questions : quelles sont les sources de croissance des entreprises qui y entrent (ce qui est l'objet de l'ouvrage), et pour quelles raisons certaines entreprises arrêtent-elles de croître ?

Quelles sont les sources
de l'accélération des entreprises
qui vont vite, très vite ?

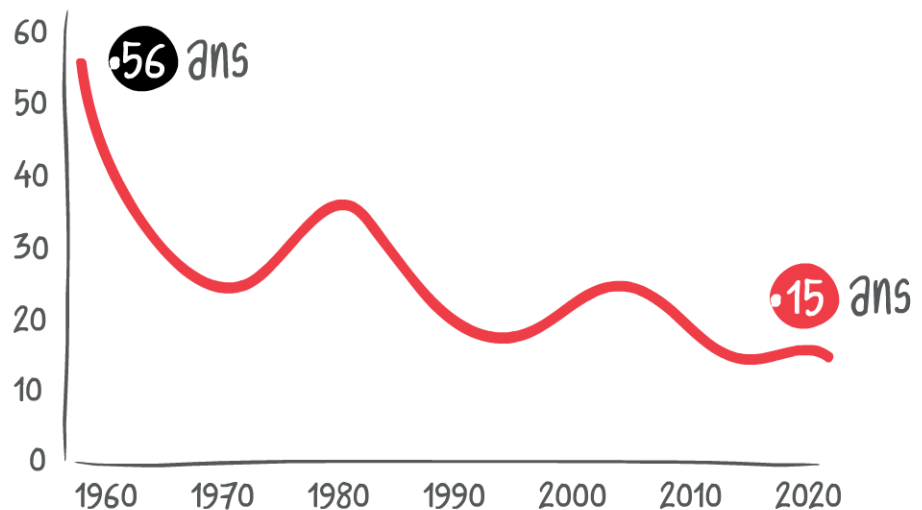


Pour quelles raisons
certaines entreprises
arrêtent-elles
de croître ?



Dans 10 ans,
75% des entreprises
classées dans
le Fortune 500
auront changé!

Sources : Innosight / Richard
N.Foster / Standard & Poor's



Cette courbe représente la durée de vie moyenne d'une entreprise incluse dans le calcul de l'indice S&P 500 de 1957 à 2017.

De Nokia à Kodak, aucune entreprise et aucun secteur n'échappe à la rapidité vertigineuse des changements. Si l'on se pose la question de savoir pourquoi certaines entreprises arrêtent de croître, on se rend rapidement compte que, dans la quasi-totalité des cas, c'est en raison de facteurs qui sont contrôlables. Dans leur ouvrage *Stall points* (Yale University Press, 2009), les auteurs restituent une étude portant sur l'arrêt de la croissance et démontrent qu'il existe de sérieuses limites au taux de croissance d'une entreprise à partir d'une certaine taille. Fondamentalement, nombre d'entreprises arrêtent de croître lorsque leurs modèles mentaux, c'est-à-dire leur conviction profonde sur la façon dont marche une industrie, commencent à dévier de la réalité de ladite industrie. Être PDG d'une chaîne d'hôtels ne met pas en situation intellectuelle de regarder l'habitat individuel ou la location saisonnière comme une source de nouveaux business. C'est humain, nous simplifions les choses afin de les appréhender plus facilement, et c'est le moment que choisit un acteur jusqu'alors inexistant pour capturer une partie de la valeur que lui aura su percevoir (dans le cas des plateformes de réservation de chambres d'hôtel, c'est près de 25 % de la valeur qui est détournée). D'ailleurs, cela nous amènera plus tard dans l'ouvrage à refuser l'opposition courante que l'on fait entre des *legacy* qui seraient des exploiters et des start-up qui seraient des explorateurs.

Il existe des limites à la croissance d'une entreprise et les facteurs impliqués seraient principalement contrôlables.

Non contrôlables

Facteurs externes

Crise économique

Facteurs stratégiques

Prisonnier d'une position dominante

Mode de management de l'innovation inadapté



Dans 13 % des cas, le retournement de la croissance correspond à une crise économique.

L'irruption d'un nouvel entrant bouscule l'équilibre établi au sein de l'organisation et du marché.

Une R&D trop décentralisée, des cycles de développement trop longs freinent l'innovation.

Contrôlables

Facteurs organisationnels

Diversification échouée

Déficit de talents

Manque de réactivité
des dirigeants



L'entreprise tente de se déployer sur un nouveau marché mais ce dernier est déjà saturé.



Dépendante de certaines compétences clés, l'organisation peine à attirer les talents.



Les indicateurs et les modes de gouvernance mis en place freinent la réactivité.

Du coup, si les arrêts de croissance, en général, sont a priori contrôlables, et que des petits nouveaux arrivent à détrôner des acteurs historiques du Standards & Poor's 500, on peut aller regarder comment ces jeunes pousses ont fait ou font pour gérer leurs démarches de croissance, non ?

En effet, si l'on regarde l'évolution de la valorisation de certaines entreprises, on observe des résultats qui sont tout de même stupéfiants, et qui ne concernent pas que les GAFA (Google, Amazon, Facebook et Apple), dont la valorisation cumulée pèse plus que la totalité du CAC 40 et oscille entre 15 et 20 % du S&P 500. Si ces croissances sont assez facilement explicables par des éléments de l'environnement que nous aborderons dans cette première partie (« scalabilité » des plate-formes, effets de réseau, etc.), il n'en reste pas moins que ces entreprises ont manifestement eu à gérer une accélération forte, dans des délais records, et qu'il y a des leçons à en tirer.

Les géants de la tech voient leur valorisation atteindre plusieurs milliards de dollars seulement quelques années après leur création.

Sources : *Blitzscaling* / Reid Hoffman.

AMAZON

ebay

GOOGLE

Tencent 腾讯

Salesforce

Alibaba Group

1995

1998

1999

Organisations

Valorisations* (en milliards de dollars)

GOOGLE	650
AMAZON	510
FACEBOOK	490
Tencent 腾讯	280
Alibaba GROUP	230
SALESFORCE.COM	64
TESLA MOTORS	58
EBAY	38
LINKEDIN	26
YOUTUBE	26

*Valorisations estimées en juillet 2017
(et susceptibles d'augmenter encore beaucoup).

Linked IN

YOU tube

TESLA

FACEBOOK

2003

2004/2005

Start-up versus grands groupes

Réconcilier les visions de la croissance

Dans un contexte de changement rapide des rapports de force, il est courant dans la littérature portant sur l'innovation d'opposer deux types d'entreprises : celles qui exploitent un marché existant et celles qui explorent un nouveau marché. On trouverait alors dans le premier cas des acteurs historiques perçus comme peu innovants (typiquement, des entreprises appartenant à l'indice du CAC 40 ou du Fortune 500) et, en face, des acteurs plus agiles dont les innovations fleurissent (typiquement, des start-up). Cette approche est un peu caricaturale dans la mesure où de grands groupes peuvent tout à fait avoir des postures d'explorateurs (c'est bien le job des directeurs de l'innovation), et, surtout, parce qu'identifier les start-up à des explorateurs n'est pas forcément une bonne description.



Les safaris d'exploration sont de plus en plus plébiscités, au point que certains parlent d'exode des open spaces.



198 886. C'est le nombre de kilomètres de réseau que GRDF a mis en place pour distribuer du gaz, soit presque cinq fois le tour de la Terre. Investir dans de lourdes infrastructures peut sembler caduc face aux nouveaux territoires de l'Internet des objets, du big data et de l'hébergement dans le cloud, mais cela ne l'est évidemment pas.

Si l'on creuse le sujet, on se rend compte en effet que nombre de grands groupes ont participé à la création de nouveaux espaces de marché, ce qui induit la production d'infrastructures parfois lourdes et qui peuvent se révéler limitatives pour la suite : les systèmes « legacy » dont nous parlions en introduction. Lorsque l'on s'appelle Krups, ou GRDF et que l'on a développé pendant des années une distribution physique, passer au tout-digital est plus difficile que pour une jeune pousse qui vient de se lancer. Cela ne veut pas dire que ces acteurs ne comprennent pas les enjeux du digital ou ne souhaitent pas s'y développer. Penser ce type d'entreprises comme de simples « exploitants » de marché est donc réducteur, ils ont tous été « explorateurs » et continuent de l'être à leur manière.

Comme nous l'avons évoqué, les start-up se développent souvent à partir de la fourniture de services qui offrent beaucoup moins de barrières à l'entrée: peu de besoins en CAPEX, ces investissements de capital indispensables pour stocker les produits et les acheminer physiquement au client. En se concentrant sur la mise en relation de clients finaux avec un ou des prestataires, généralement grâce à une plate-forme digitale, les coûts sont eux aussi tirés au maximum vers le bas. Cette légèreté relative leur permet de plus de se développer vite, avec relativement peu de moyens initiaux.

Chez Doctolib, par exemple, la plate-forme digitale agrège les agendas des médecins et offre un accès en temps réel aux patients qui se sont abonnés et peuvent ainsi réserver en ligne les créneaux disponibles. L'actif clé est l'algorithme qui permet de mieux faire se rencontrer les médecins dont les consultations sont annulées et les patients qui peinent à trouver un rendez-vous. Mais rien n'indique que ces acteurs ne soient pas amenés un jour à délaisser la plate-forme pour interagir en direct.



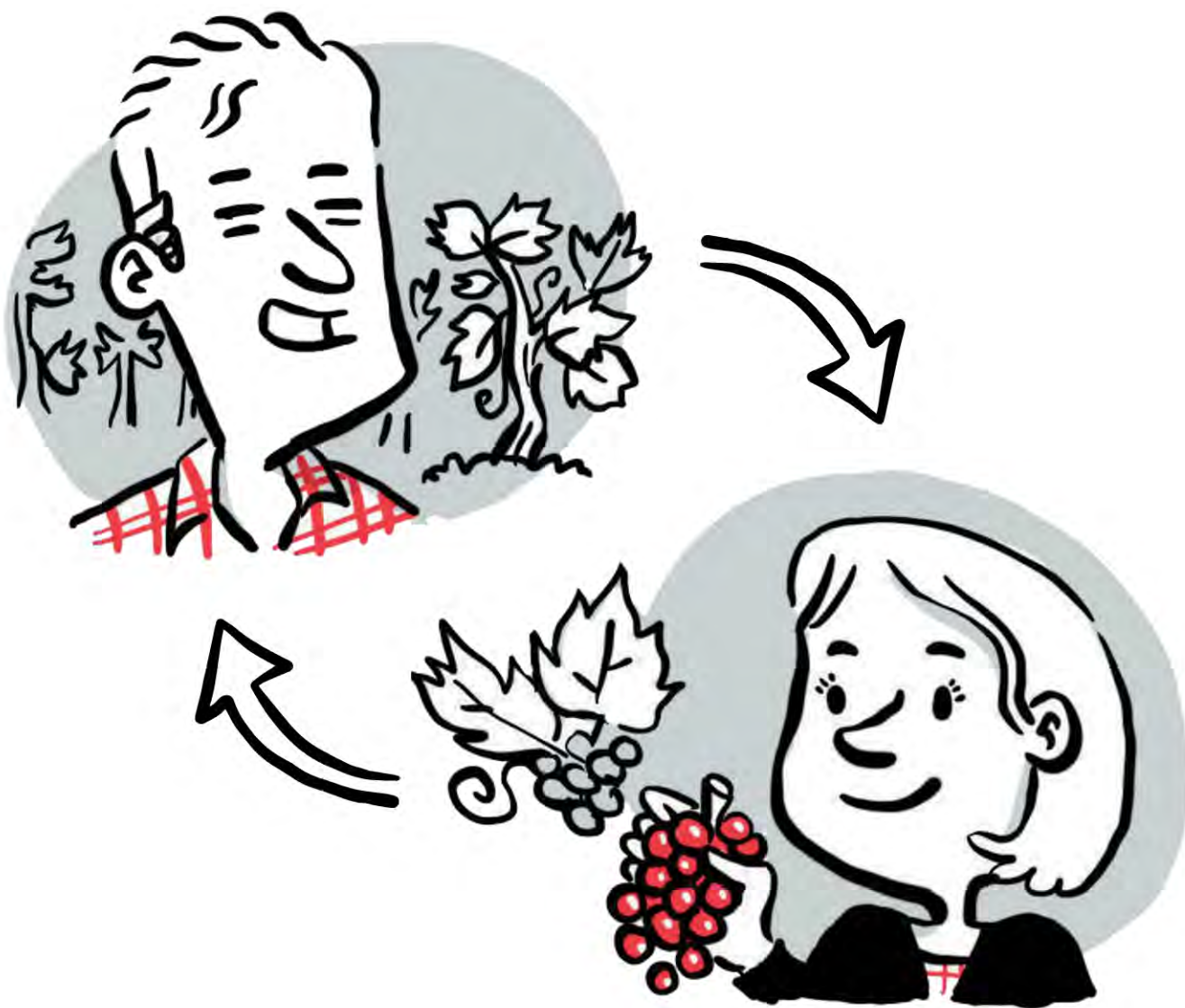
Les start-up se focalisent sur une étape de la chaîne de valeur ou un goulet d'étranglement bien identifié, tout en s'appuyant sur ce que les acteurs traditionnels ont édifié (sur le dessin ci-dessus, un modèle traditionnel qui voulait que l'étape de prise de commande soit gérée historiquement par celui qui produisait).



Asset light, le gros des actifs d'une start-up est constitué d'algorithmes, de données et d'interfaces.

Penser les start-up comme de gentils explorateurs est donc tout aussi réducteur. Pour beaucoup, elles basent leur activité sur des industries qui existent déjà ou dont les infrastructures ont été partiellement développées par d'autres. Le succès de Google est dû en partie à l'existence d'un marché historique et bien établi de la publicité et en partie à l'existence d'une infrastructure de communication qui a été créée par d'autres (les fournisseurs d'accès Internet). Il serait peut-être plus juste de voir ces entreprises comme des collecteurs, des organisations qui ont su trouver des poches de valeur, ou qui ont voulu les transformer au sein d'une industrie. Après avoir identifié l'asset clé à fournir (comme, par exemple, la réduction du temps de livraison ou de prise de rendez-vous), elles se sont structurées pour se l'approprier le plus rapidement possible.

Plutôt que d'opposer exploitation et exploration, nous préférons parler de « vignerons » – ceux qui savent construire et faire fructifier un actif en l'améliorant progressivement – et de « vendangeurs » – qui ont la capacité d'identifier le terreau propice et d'aller chercher dans les *assets* et les business models des autres les forces nécessaires à leur croissance.





Vignerons

Construire et améliorer un actif



Processus de planification stratégique à 5 ans



Compétition à l'intérieur d'une même industrie



Structuration autour d'un cœur d'activité



Phénomènes de regroupement intra-industriel



Vendangeurs

Capter une grappe de valeur



Suivi journalier des OKR*



Compétition transindustrielle



Débuts sur une activité puis nombreux pivots



Intégrations de start-up trans-industrielles

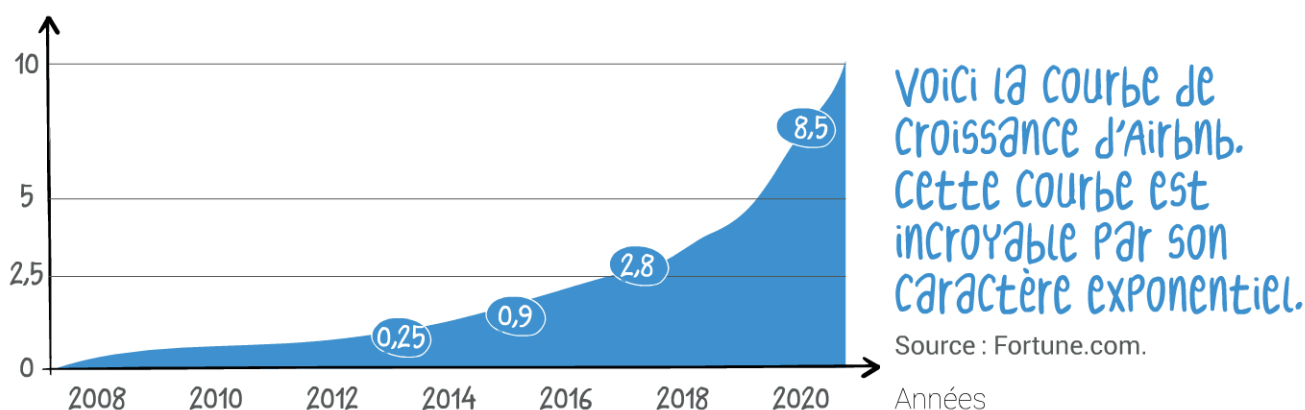
*OKR : Objectives and Key Results, voir p. 119.

Uber et Airbnb, les « machines à vendanger »

Dans le cas d'Uber, on relève que le cadre légal autorisant les VTC, ainsi que les chauffeurs et leurs voitures, préexistait à la structuration de l'entreprise. Il suffisait de créer une plate-forme pour organiser ces éléments et structurer un nouveau marché. Nous sommes loin de la création d'une nouvelle industrie du transport.

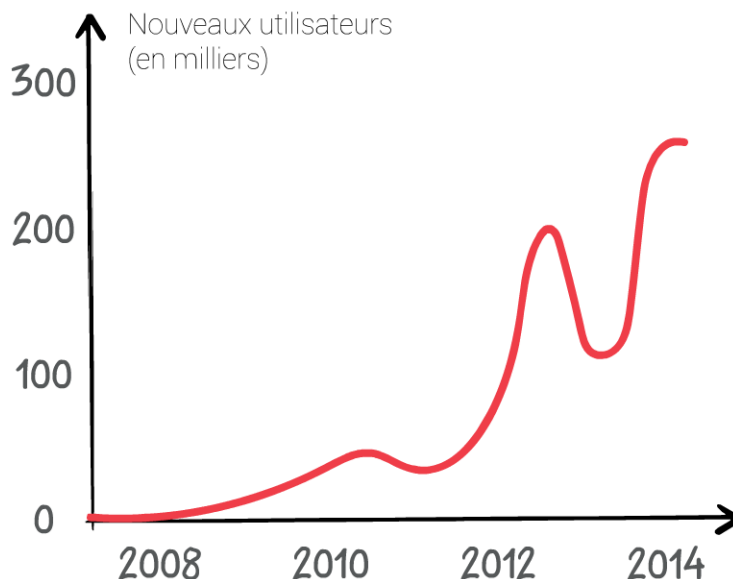
Il en fut de même pour Airbnb : le marché du partage d'appartements individuels existait déjà et il suffisait de l'organiser pour en faire un marché orienté vers la location plutôt que vers l'échange. Loin du coup de poker, une stratégie de croissance robuste a été mise en place pour « égrapper » ses sources de valeur et donner naissance à un nouvel acteur dont la valorisation (21 milliards de dollars) a dépassé en moins de 10 ans celle de nombreux groupes hôteliers pourtant installés depuis des décennies.

Chiffre d'affaires
(en milliards de dollars)



Mais regardons la courbe des nouveaux utilisateurs d'Airbnb à ses débuts. On observe que la traction, c'est-à-dire la capacité à attirer de nouveaux utilisateurs, était loin d'être aussi linéaire.

Source : Airbnb.



Bel exemple de « vendange » à la sauce start-up, la manière dont Airbnb a su capitaliser sur d'autres plate-formes existantes pour accélérer : nous sommes en 2010, la start-up existe depuis deux ans, et le produit est loin de générer de l'hypercroissance. Les leaders historiques du secteur tout comme les acteurs proposant de nouvelles formes d'hébergement verrouillent le marché, et la taille du budget communication d'Airbnb freine les ambitions de prendre des parts du gâteau. Pour suppléer au manque de ressources, les fondateurs décident d'« envahir » le site Craigslist (l'équivalent américain de notre Leboncoin français) en offrant l'opportunité aux personnes qui publient une annonce sur Airbnb de la créer également sur Craigslist de façon automatique. Les gens, voyant l'avantage de toucher plus de personnes avec leur annonce sur deux plate-formes, n'hésitent pas à le faire. Airbnb est inconnu et va pouvoir ainsi se greffer à un site qui attire des millions de visiteurs.



La mise à disposition d'un photographe professionnel par Airbnb à titre gratuit a permis d'améliorer le référencement et le taux de conversion des hébergeurs.

Craigslist bloque la start-up un an après et la courbe des nouveaux utilisateurs se tasse dès 2010. Mais Airbnb va faire preuve d'ingéniosité et mobilisera de nombreuses tactiques créatives (on parlera de « *growth hacking* ») pour réitérer l'expérience. Début 2011, la courbe remonte notamment grâce à un nouveau service gratuit de photographie professionnelle : via Airbnb, les particuliers peuvent avoir recours à des professionnels pour montrer des photos de qualité de leur logement. Lorsque le taux des nouveaux utilisateurs se tasse en 2013, la plate-forme met en place un « *referral program* » : un utilisateur peut donner à une connaissance un crédit de 50€ pour sa prochaine réservation. La courbe remonte et Airbnb explose.

Si ce « vendangeur » a réussi sa stratégie d'acquisition de nouveaux utilisateurs, c'est qu'il a bénéficié d'un terroir favorable à la croissance : essor des sites de petites annonces et des fonctionnalités de paiement en ligne, essor de la e-cooptation pour optimiser son taux de viralité en s'appuyant sur les réseaux sociaux, etc. Bien au-delà du simple questionnaire de satisfaction qui existe encore dans l'hôtellerie, ces nouveaux gisements de valeur, couplés à une analyse très fine des KPI, a permis de s'assurer que le comportement des utilisateurs soutiendrait la croissance de la plate-forme.

Qui dit « croissance » dit « étapes »

Ce qui t'a amené ici ne t'amènera pas là

Scale-up, licorne, entreprise exponentielle: nous avons vu que derrière le terme de start-up se cache une multiplicité d'organisations qui ont pour point commun la recherche d'hypercroissance. Et c'est peut-être cela, finalement, le vrai secret de ces entreprises en hypercroissance: le design de l'organisation a été pensé pour grandir très vite. Autrement dit, l'entreprise est structurée pour mobiliser et actionner de nombreuses ressources simultanément de manière à en démultiplier l'efficacité. Plutôt qu'être des entreprises en croissance, ce sont des entreprises structurées pour la croissance, et cela à chaque étape de leur développement.



L'expression « l'intendance suivra » n'est pas la bienvenue dans la start-up. Tout a été pensé pour aller chercher la croissance et cela à chaque étape du développement.



À chaque étape, la manière de gérer les différentes activités de la start-up – se financer, recruter et intégrer de nouveaux collaborateurs, marketer son produit – change de façon aussi significative que sa taille.

Pour Reid Hoffman, le cofondateur de LinkedIn – celui qui aime sauter dans le vide sans parachute –, on ne peut pas analyser l'accélération sans d'abord réaliser qu'elle se fait par étapes. Il propose de catégoriser ces dernières de manière simple en expliquant que les start-up vont passer de la famille à la tribu, puis au village, à la ville et au pays. Et à chacune de ces étapes correspond une structuration, des enjeux différents auxquels il convient de s'adapter rapidement. La catégorisation proposée est évidemment grossière, et assumée comme telle, mais nous y recourons cependant régulièrement dans la suite de l'ouvrage. Elle nous permettra en effet de souligner le fait que chaque étape a ses propres enjeux, et que ces derniers ne peuvent être analysés qu'en gardant à l'esprit la dimension protéiforme de l'accélération.

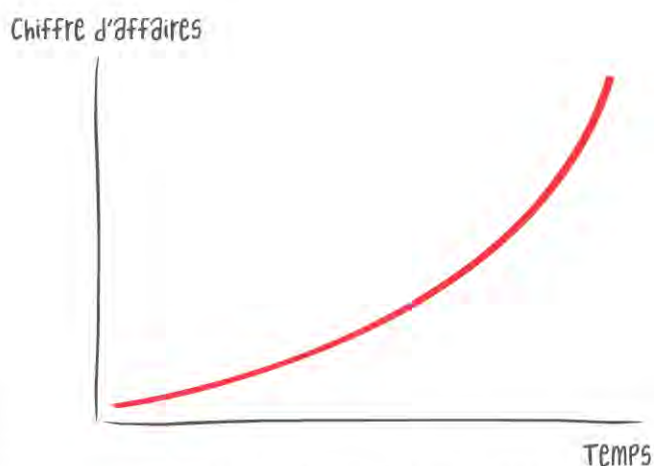
«Une start-up a une taille familiale lorsqu'elle a 10 salariés, une tribu les compte par dizaines, un village par centaines et une ville par milliers. Une nation compte plus de 10 000 collaborateurs.»

Sources : Blitzscaling / HBR.

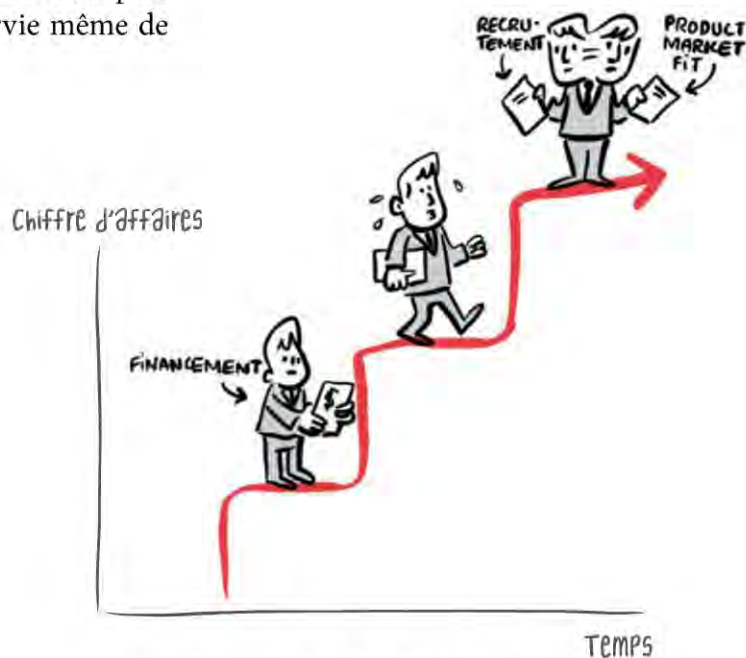
	Taille d'entreprise (nombre d'employés)	Taille du marché (nombre d'utilisateurs)	Chiffre d'affaires (en millions de dollars)
 Famille	1	10 000	<10
 Tribu	10	100 000	+10
 Village	100	1 000 000	+100
 Ville	1 000	10 000 000	+1 000
 Nation	10 000	100 000 000	+5 000

Lorsque l'on parle de croissance, on imagine une courbe harmonieuse se déplaçant tranquillement vers le haut, dégageant ainsi une impression de facilité dans l'évolution, surtout si l'on est face à des taux de croissance relativement élevés. La réalité est cependant bien différente.

En premier lieu, il ne faut pas se laisser abuser par l'apparente linéarité de la croissance en lui supposant un impact tout aussi linéaire sur l'organisation de l'entreprise et sa taille. En fait, la jolie courbe qui pourrait donner le sentiment qu'il suffit d'embaucher régulièrement pour l'accompagner recouvre une réalité beaucoup plus complexe, faite de sauts quantitatifs et organisationnels et d'une succession d'étapes dont les plus critiques pourraient remettre en question la survie même de l'entreprise.



Vision théorique de la croissance



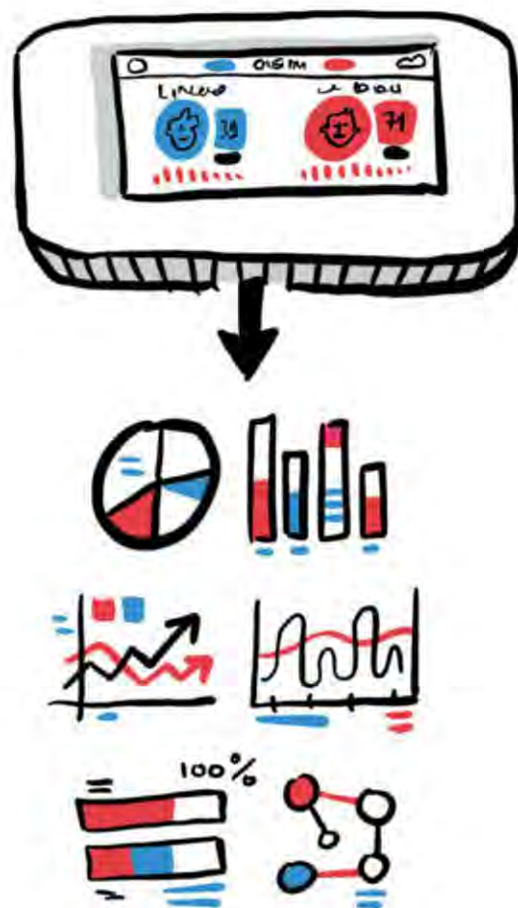
Vision réaliste de la croissance

À titre d'exemple, se contenter de doubler la taille d'une équipe IT peut faire boule de neige rapidement : « En 2015, on a recruté 50 personnes dans l'équipe IT, on a plus que doublé en quelques mois. Cela a nécessité la mise en place de composantes managériales autres que le développement : product management, assurance qualité, organisation... Nous avons dans le même temps structuré notre écosystème pour réagir aux fluctuations et être toujours à la pointe. Soit tu es un très bon visionnaire et tu fais les bons paris sur les technologies montantes, soit tu sais réagir vite à une opportunité de business en intégrant par exemple un partenaire qui est susceptible de bousculer ta *roadmap*. » (Aurélien Hérault, Deezer.)

Pendant la phase de lancement, l'équipe d'une jeune entreprise est restreinte et elle se focalise sur ses fondamentaux, à savoir la recherche de la meilleure adaptation de son produit aux besoins du marché: le fameux *product/market fit*. Tout se passe bien durant cette période de création pure, les fondateurs vivent sur leurs deniers personnels et peuvent habiter chez papa et maman (histoire réellement vécue par certains de nos répondants). S'ils finalisent correctement leur proposition, ils vont alors devoir faire face aux attentes des clients qui ne vont pas manquer de se manifester, ce qui signifie mise en place de la structure qui leur permettra de répondre à ce nouveau défi, recherche de financements, recrutements de collaborateurs, organisation d'équipes et gestion des ressources humaines, etc. Du jour au lendemain, l'aventure passionnée et largement «hors-sol» va devoir muer en une véritable entreprise légale, avec toutes les contraintes qui en résultent et l'obligation de faire face à ses engagements. Particulièrement cruciale et violente durant cette phase initiale, la nécessité de s'adapter se retrouvera, à des degrés divers, à chaque étape de la croissance.

On doit ensuite considérer que les expertises accumulées à chaque étape ne sont pas la garantie de passer les suivantes avec le même succès. Dans le cas d'AirVisual, start-up qui fabrique des capteurs de pollution connectés, prouver l'efficacité d'un capteur permettant d'analyser la pollution intérieure d'une maison a été un challenge en soi. Commercialiser ce produit dans le monde entier a constitué un nouveau défi. Devoir ensuite s'organiser pour pouvoir gérer des millions de données sur un serveur a fait appel à des capacités encore différentes, et ainsi de suite. Le changement de perspective est donc constant, et l'on trouve là la caractéristique principale d'une entreprise qui souhaite accélérer: la capacité à construire une organisation suffisamment souple pour qu'elle puisse s'adapter très rapidement à des changements importants et à des défis nouveaux pour pouvoir continuer à croître.

On constate finalement que ces types de changements peuvent intervenir à tous les moments de la croissance, et parfois même de manière concomitante: rechercher de nouveaux financements, restructurer les équipes, innover sur le produit... le tout au même moment! Les choses peuvent alors devenir rapidement très complexes.



Qui dit «étapes» dit «défis». Dans le cas d'AirVisual, qui mesure les niveaux de pollution dans le monde, le défi de l'innovation *hardware* a laissé place à celui de la valorisation des données collectées.

Ce qui t'a amené ici ne t'amènera pas là

Le tableau suivant n'est pas exhaustif et il ne vise pas à tenter de modéliser ce qu'est l'accélération ou comment elle est vécue. Il essaie plutôt d'en représenter la complexité, sachant que chaque entreprise va vivre des changements différents en fonction des diverses étapes de son développement et du domaine dans lequel elle intervient. Certaines entreprises arrivent à adapter leur culture aisément, tandis que d'autres s'y accrochent désespérément. Certaines trouvent de l'argent en cédant des parts dès le début, tandis que d'autres préfèrent limiter leurs appétits plutôt que de céder du capital trop tôt et de perdre leur indépendance. Pas de règles, juste une accélération chaotique, parfois violente, et qui touche tout l'écosystème d'une organisation.



Famille



Tribu

Étapes clés

Origination



Pitch et premier business plan

Survie



Produit minimum viable

Levées de fonds

0-100 K€



Apport personnel, Love money, prêts d'honneur

100-500 K€



Business angels, crowdfunding, fonds d'amorçage



Village



Ville



Nation

Premiers succès



Product / Market-fit

Décollage



Croissance du nombre de clients

Maturité



Nouveaux marchés

500-1000 K€



Capital risque, investisseurs,
crédit bancaire

1000-5000 K€



Capital développement,
family office

+ 5000 K€



Fonds d'investissement,
Bourse

Illustration avec une start-up qui « vendange »... le marché du vin !

Pour illustrer ce phénomène d'accélération, prenons pour exemple l'entreprise nantaise 10-Vins, qui développe une solution innovante de dégustation de vin. Ce « Nespresso du vin » offre de déguster un verre à domicile avec la température et l'aération optimales adaptées à chaque cru. Le tout en une minute ! L'analogie avec le « vendangeur » qui capture une poche de valeur sur un marché existant prend son sens dans la mesure où, derrière l'innovation de produit, nous sommes en présence d'une innovation de business model radicale qui reconfigure la façon d'opérer sur le marché très fermé du vin. Couronnée meilleure start-up lors du CES 2016, l'entreprise est en phase d'accélération et a dû procéder à de nombreux changements d'orientation et levées de fonds avant d'envisager un développement sur le marché américain.



2010 Les trois fondateurs, Jérôme, Luis et Thibaut, ont l'idée de développer une machine d'un nouveau genre pour faire passer un bon moment autour du vin. Ils travaillent les soirs et les week-ends sur des rendus 3D.



2014 Une première version aboutie du produit voit le jour. Ce démonstrateur permet de convaincre des investisseurs que la technologie fonctionne et de réaliser une deuxième levée de fonds de 800 000 euros.



2011 Le premier prototype de leur produit, la D-Vine, est présenté à un panel de clients. Ils observent une différence nette en dégustation à l'aveugle.



2015 En guise de gage aux investisseurs, l'équipe prend le pari de lancer une campagne de crowdfunding sur Ulule, « avec le risque d'un échec public ». Le succès est tel que la start-up reçoit plus de 150 précommandes sur le site : des clients prêts à miser sur un produit qu'ils ne recevront qu'un an plus tard. L'industrialisation de la D-Vine peut commencer.



2012 Jérôme, Luis et Thibaut quittent le monde du salariat pour créer leur start-up. La D-Vine n'étant pas au point techniquement, ils testent la vente à l'unité des flacons qui doivent servir à approvisionner la machine.



2013 Ils procèdent à leur première levée de fonds de 250 000 euros auprès de leur cercle d'amis et de leurs familles (« *friends and family* »).



Isolée dans son bureau appelé « grotte », l'équipe technique travaille sans relâche pour sortir une nouvelle version de la D-Vine. Après plus de 15 versions différentes, la D-Vine qui sera commercialisée est enfin prête. Après cinq années de R&D, les premiers clients sont livrés.



2016 10-Vins décolle avec la délégation Business France et reçoit deux prix lors du salon mondial Customer Electronic Show, l'incontournable grand-messe annuelle du monde de la high-tech : Best of CES et Best Start-up of the Year. La start-up boucle la même année une levée de fonds d'1,5 million d'euros.



2016 Les médias parlent désormais d'« uberisation du vin » et la notoriété tout comme le chiffre d'affaires augmentent considérablement. La start-up commercialise en 2016 près de 700 D-Vines et 85 000 flacons. Cette croissance est néanmoins bridée par un incendie chez Shapers, le partenaire industriel chargé de l'assemblage de la D-Vine. C'est un coup dur pour 10-Vins, une partie des composants sont inutilisables et certains clients se désistent.



2017 Le succès rencontré par 10-Vins légitime leur volonté d'aller vers le marché du B to B et en particulier l'hôtellerie, où la traction est plus forte. 10-Vins équipe les premiers hôtels cinq étoiles, les Galeries Lafayette Haussman ou encore le célèbre traiteur Dalloyau. L'objectif : lever cinq millions d'euros, mais cette fois sans campagne de crowdfunding, pour financer ce changement de stratégie et partir à la conquête des États-Unis.



2020 Outre le développement à l'international, 10-Vins projette de développer une D-Vine connectée qui permettrait de passer en un clic la commande au verre depuis la machine. L'enjeu est de réaliser plus de 21 millions de CA et de commercialiser 11 000 machines et 3,4 millions de flacons.

L'histoire de 10-Vins illustre bien les défis que rencontre une petite famille qui se transforme en tribu. Outre les questions de financement, les enjeux humains et culturels sont de taille. La start-up, qui était structurée pour croître sur le marché du B to C, a réalisé au fil des levées de fonds que son produit était voué à croître sur le marché du B to B pour de nombreuses raisons : la D-Vine prend de la place et est plus adaptée pour des lieux d'accueil haut de gamme ; l'exigence d'excellence et de fiabilité en matière de dégustation est plus forte dans le monde du service ; le retour sur investissement est plus rapide pour un acteur qui achète non seulement quelques machines, mais de nombreux flacons, les investissements en marketing sont plus faibles, etc. Autant de raisons qui ont décidé l'équipe à développer une nouvelle entité pour le B to B capable d'accélérer à l'international.

Ne serait-ce qu'au stade de tribu, quelle complexité pour faire croître une start-up ! Et on ne vous parle pas du reste !



Le jour où l'entreprise aura parachévé ses recrutements, elle s'expose au risque de monter tellement vite en puissance qu'elle devra adapter la culture qu'elle avait instaurée à ses débuts. Et comme on le verra plus loin, tout le monde n'y arrive pas.

> Voir p. 106 : Préserver sa culture



Une fois que le *product/market-fit* sera validé et que d'autres acteurs réaliseront qu'il y a de l'argent sur ce marché, de nombreux vendangeurs se positionneront avec le souci de « scaler » et d'éviter de commettre les mêmes erreurs que les pionniers.

> Voir p. 60 : « Scaler » son activité



Alors que l'entreprise fait valoir des indicateurs sur la « surface de croissance », c'est-à-dire les revenus potentiels, les investisseurs commencent à demander que cela se traduise en rentabilité.

> Voir p. 134 : Passer des caps



Et, sans perdre la vision initiale, il faut rester vélocité pour absorber les évolutions à venir : des opérations de croissance externe ou des recrutements mal ciblés peuvent conduire à une sortie de route.

> Voir p. 84 : Gagner en agilité

Des origines multiples

Il n'y a pas une croissance mais des croissances

Si l'on souhaite parler d'accélération et tirer les bonnes leçons de la manière dont les start-up la gèrent, trois notions incontournables doivent être clarifiées, et tout d'abord celle d'effets de réseau. L'accélération connue par certains acteurs du Web tels que Facebook, Vente privée ou Deliveroo est fondamentalement liée à l'existence d'un effet de réseau et elle est difficile à reproduire sans lui.

En voici un exemple : la livraison à vélo de plats de restaurateurs à domicile. L'enjeu de ces start-up est de répandre l'utilisation de leurs services auprès du maximum d'utilisateurs et de restaurateurs pour que recourir à leurs services devienne le réflexe naturel. Très concrètement, si je suis membre de Deliveroo, je retirerai des avantages du fait d'inviter mes amis, qui vont faire de même, permettant ainsi à l'entreprise de générer une croissance extrêmement forte et quasi naturelle. Si les start-up cherchent évidemment à générer ce type d'effets de réseau, y parvenir n'est pas évident. D'abord car je peux utiliser de manière indifférenciée Uber ou ChauffeurPrivé, contrairement à un acteur comme Facebook. (A *contrario*, si je sors de cette plate-forme, je ne pourrai pas profiter de l'ensemble de ma communauté d'amis sur Google+, par exemple). Ce qui rend Facebook si solide est donc sa capacité à profiter de l'effet de réseau pour « retenir les usagers sur sa plate-forme ». Une fois cela fait, il devient beaucoup plus aisé de la monétiser. Ensuite, comme dans toutes les économies de réseaux, il faut atteindre une masse critique : la start-up doit convaincre son utilisateur qu'il y aura un nombre suffisant de restaurants présents au catalogue. Deliveroo mise sur le bouche-à-oreille côté offre et côté demande pour poursuivre son extension – quitte à accélérer sa viralité par le biais d'incitations comme les parrainages.



En présence d'effets de réseau, l'entreprise de croissance qui développe le plus rapidement sa base d'utilisateurs prend un avantage très important.

Enfin, cette bataille pour une croissance reposant sur des effets de réseaux est restreinte à un périmètre géographique tel que le quartier ou la ville. Ainsi, être l'acteur dominant dans une ville ne signifie pas forcément être l'acteur dominant dans toute la France. Là encore, la capacité à être agile, en s'adaptant rapidement aux facteurs limitant les effets de réseau, est déterminante, à l'instar d'Uber qui, en pleine tempête médiatique suite à l'interdiction de l'offre Uber Pop, a lancé à Paris un service de livraison de plats au bureau le midi.

Les business models que nous décrivons ici semblent ingénieux, et pourtant, nombreux sont les acteurs qui échouent durant l'ascension du col de la croissance. Au début de cet ouvrage, nous citons l'échec de Take Eat Easy, fleuron de la *foodtech* qui ambitionnait de dépasser ses concurrents Foodora et Deliveroo. La start-up a parfaitement réussi à « vendanger » l'essor de la restauration à domicile et des technologies d'optimisation de la chaîne logistique (comme l'Internet mobile et la géolocalisation) et tout le monde croyait à la prochaine licorne.

Pourquoi cet échec ? La pierre angulaire de ces start-up est la vitesse, et leur modèle consiste à grossir le plus vite possible, car être le premier permet de bénéficier de ces fameux effets de réseau : plus il y a d'utilisateurs d'un côté de la plate-forme (des clients qui commandent des plats), plus le service est attractif pour l'autre côté de la plate-forme (les restaurants), et vice versa (plus il y a de restaurants, plus il y a de choix et plus les prix sont compétitifs). Le fait de chercher à proposer la livraison la plus rapide (moins de 30 minutes) et aux meilleurs prix (moins de 3 €) rend particulièrement rigide le business model sur lequel repose la start-up. Développer des algorithmes de dispatching performants pour fournir l'itinéraire optimal, mettre à disposition du restaurateur une tablette pour faciliter le suivi des commandes, subventionner la demande pour des clients peu enclins à payer pour se faire livrer des plats : le modèle du « vendeur », simple en apparence, ouvre un nouveau champ de contraintes propre à l'intermédiation. Et puis, il y a une petite subtilité qui semble avoir échappé à ces sprinteurs de la croissance qui cherchent à grandir avant tout : les effets de réseau ont un effet démultiplicateur tant qu'il y a des barrières à la sortie pour l'utilisateur. Autrement dit, je suis tellement bien chez Deliveroo que j'y reste. Sauf que la réalité est tout autre et que je peux, en tant qu'utilisateur, décider d'aller chez Frichti, parce qu'ils sont français, ou chez tout autre acteur qui serait moins cher. On peut donc courir vite, mais être peu solide sur ses jambes.

L'atteinte d'un seuil critique d'utilisateurs, l'adaptation en temps réel des prix ou encore la construction d'un engagement fort font partie des conditions de réussite pour celui qui recherche des effets de réseau.



Uber, qui demeure l'un des champions de l'économie de réseau, s'est peu à peu mué en infrastructure de transport et entend capter de la valeur sur le marché – déjà très vendangé – de la livraison à domicile de plats de restaurateurs.

Être *scalable*

Les start-up visent ces effets de réseaux pour leur capacité à « scaler » – deuxième gisement que nous allons décrire – c'est-à-dire à changer d'échelle sans palier et sans limite.



Être *scalable*, c'est être capable de dupliquer ou de multiplier un processus avec vélocité lorsque le volume augmente. Derrière le terme barbare « *scalable* » se cache une stratégie de croissance vitale pour les start-up.

La scalabilité, adaptation du terme anglais « *scalability* », désigne la capacité d'un système à absorber une croissance grandissante sans s'effondrer. Plus il est facile pour ses équipes de se démultiplier et moins il lui faut de ressources pour délivrer sa proposition de valeur, plus l'entreprise est *scalable*.

Le modèle de Take Eat Easy, basé sur une plate-forme, était a priori *scalable*, c'est-à-dire qu'il pouvait facilement voir croître son nombre d'utilisateurs une fois effectuées les dépenses initiales de développement. Mais, pour appliquer ce modèle, il faut croître vite en conquérant de nouveaux clients, de nouveaux marchés, ce qui nécessite de dépenser énormément de cash. Take Eat Easy, par exemple, était passé de 10 à 160 salariés en un an, précisément pour scaler cette croissance de 2 à 20 villes desservies et de 450 à 3 200 restaurants, et avait récolté 16 millions d'euros lors de deux levées successives. L'arrêt de Take Eat Easy, devenu un cas d'école, illustre la tension permanente entre le risque inhérent à l'activité, qui implique de dépenser beaucoup d'argent et de rechercher la traction, et le potentiel de valorisation, lié à une forte croissance.

Si les start-up sont des organisations systématiquement structurées pour que la capacité d'exécution augmente avec la taille, on comprend que la scalabilité soit un enjeu clé, et nombreux sont les répondants qui nous ont expliqué que, face à une décision critique, le critère clé d'arbitrage était de savoir si cela permettrait de scaler ou non. Toute l'organisation est donc a priori construite pour être en mesure de générer une croissance forte tout en encaissant le choc de cette accélération.

Selon ce principe, une entreprise *scalable* est donc une entreprise en mesure de dupliquer son modèle économique dans des endroits différents, mais aussi de dupliquer ses processus ou encore les comportements des collaborateurs. L'un des meilleurs exemples de scalabilité est Amazon, qui est en mesure d'automatiser au maximum ses processus et d'imaginer de nouvelles manières de dupliquer les activités qui furent les siennes hier. À titre d'illustration, le géant du e-commerce employait en 2017 près de 50 000 robots dans ses entrepôts pour effectuer des tâches routinières.



Scaler, c'est dupliquer à grande échelle son modèle pour que les revenus augmentent de manière massive, mais pas les coûts.

Dès 2012, Amazon rachète le fabricant de petits robots roulants Kiva pour 775 millions de dollars et les fait évoluer pour qu'ils soient capables de transporter de manière autonome des étagères entières de produits.



Cette recherche effrénée d'un modèle d'affaires *scalable* amène certains acteurs du digital à se gausser d'acteurs historiques qui détiennent des assets physiques importants qu'ils ne pourront pas démultiplier à l'infini. D'où la comparaison que l'on entend souvent faire entre Eurodisney qui ne pourra pas scaler, et donc faire de l'hypercroissance, et Amazon dont la plate-forme donne le sentiment de pouvoir être étirée de manière infinie. Si sur le fond la remarque est juste, encore faut-il, pour pouvoir profiter de la scalabilité, que le modèle économique propose de réelles barrières à la sortie. Nous l'avons vu plus haut, les plate-formes d'Uber et de Take Eat Easy sont *scalables*, mais aussi très concurrencées...

Le *blitzscaling*

Autre anglicisme récurrent, le *blitzscaling* décrit la manière dont les start-up envisagent l'accélération. En une phrase, l'idée est qu'il faut courir le plus vite possible pour arriver premier, et ce sans se soucier de savoir si la chaîne logistique suit.

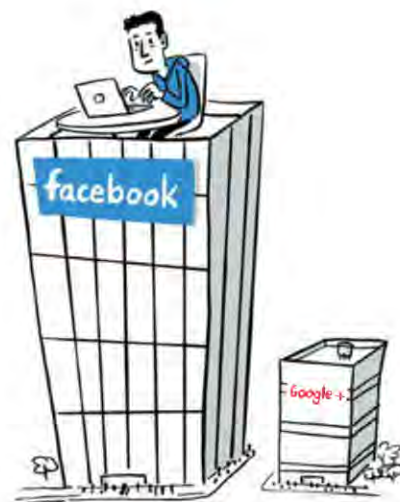
Le *blitzscaling*, c'est ce que vous faites quand vous devez croître très, très vite. C'est la science et l'art de monter rapidement une entreprise pour s'occuper d'un vaste marché, en général mondial, avec pour objectif d'être le premier à agir à une telle échelle. Dans une telle configuration, la rentabilité passe au second plan et est renvoyée au long terme. Le modèle de traction, que certains qualifient de « croissance financée » compte tenu des importantes levées de fonds réalisées, n'est envisageable que dans une économie dite de « *winner takes all* », économie dans laquelle seuls quelques acteurs, quel que soit le nombre de leurs concurrents, ont réussi à capter l'essentiel du marché.

Facebook, qui a chaque mois près de 2 milliards d'utilisateurs et génère 3 milliards de chiffre d'affaires, est un bon exemple de stratégie réussie pour accaparer un espace maximal avant même de se préoccuper d'une quelconque rentabilité – celle-ci étant appelée à émerger après installation dans une position dominante, qui présentera par ailleurs l'avantage de garantir, dans une certaine mesure tout au moins, la pérennité de l'entreprise. Ce n'est donc pas une option mais bien le cœur du modèle que de lever beaucoup d'argent pour en dépenser et, ensuite, en gagner – un jour, éventuellement.

Du point de vue d'un investisseur, cela veut dire que les techniques de valorisation d'une entreprise ont changé. L'anticipation des rendements futurs ne s'analyse plus en vérifiant la rentabilité immédiate de l'entreprise dans laquelle on investit, mais en évaluant la probabilité pour celle-ci de « tout prendre » sur un marché et de se positionner dans le futur en acteur dominant. Cela expliquerait pourquoi les valorisations faramineuses atteintes par certaines entreprises telles qu'Uber ne dépendent plus de leur rentabilité effective immédiate, mais de ce que sera leur position sur les nouveaux marchés qu'elles investissent et de leur capacité à mobiliser les investisseurs. Dans ce modèle d'analyse stratégique, investir coûte que coûte dans ces licornes devient parfaitement rationnel, même si le retour sur investissement peut paraître aléatoire et éloigné.



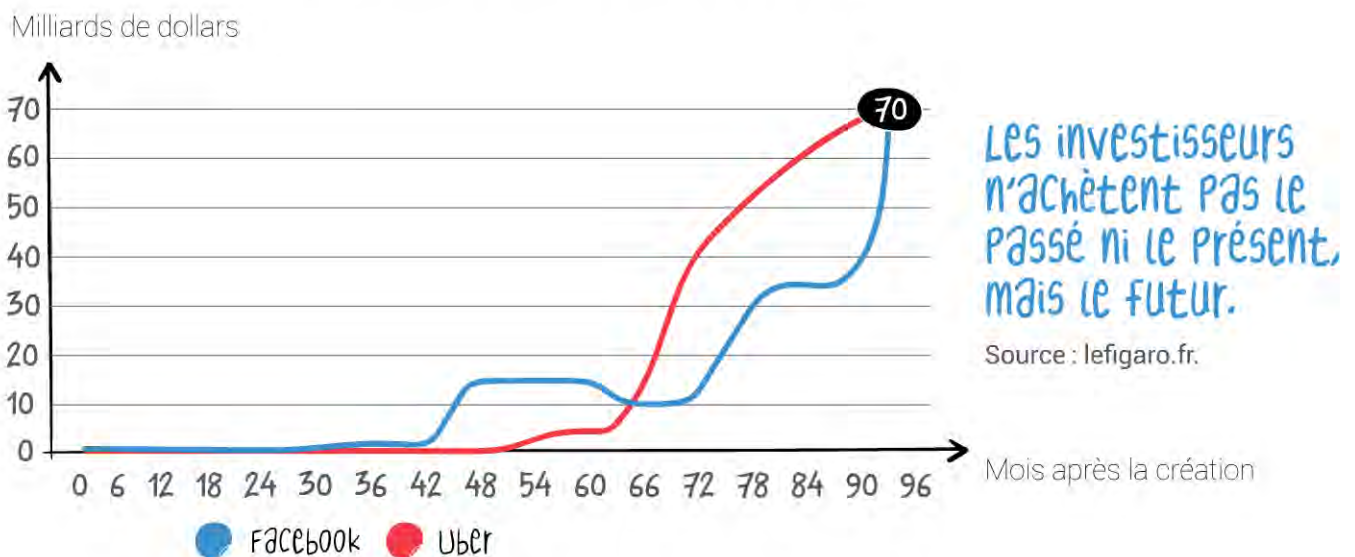
1518



2018

Bon nombre de licornes ne cherchent pas la rentabilité à court terme et à petite échelle, mais la croissance maximale pour une position hégémonique future. Et ce, en renversant des forteresses qu'on croyait imprenables.

La valorisation de certaines licornes doit de ce fait être analysée avec prudence. Quand une société comme Amazon perd, certaines années, beaucoup d'argent, on comprend pourquoi. Le e-commerçant compte près de 350 000 salariés et investit énormément dans la logistique (près de 150 entrepôts dans le monde). Et le jour où le géant du e-commerce trouvera un business model rentable, ce sera énorme, comme Facebook. Le modèle du *blitzscaling* fait débat dans la mesure où, pour certains, arrêter de croître reviendrait à mourir immédiatement. Un « vendangeur » comme Uber (qui emploie moins de 7 000 salariés dans le monde et ne détient aucun actif industriel) ne devrait pas afficher des pertes équivalentes à la moitié de son chiffre d'affaires.



Ce graphique représente l'évolution comparée des valorisations d'Uber et de Facebook en fonction de leur âge en mois.

Du coup, certains analystes comparent les levées de fonds d'Uber à un système de Ponzi, un montage financier frauduleux qui consiste à rentabiliser les investissements des anciens actionnaires essentiellement grâce aux fonds procurés par les nouveaux entrants pour continuer à faire progresser la valorisation de l'entreprise. C'est le cas d'Hamish Douglass, le cofondateur d'une société d'investissement qui gère plus de 37 milliards de dollars, qui estime que, dans les 10 ans qui viennent, Uber a moins de 1 % de chance de survie.

Les effets de réseau, la scalabilité et le *blitzscaling* montrent que l'accélération peut prendre des formes multiples. Et qu'elle ne se décrète pas : elle se découvre, et c'est le travail des entreprises de croissance de la chercher.

De l'heuristique, pas de règles

Nous ne sommes pas prescripteurs de recettes pour faire de l'hypercroissance

S'il y a une chose qui ressort des entretiens que nous avons menés, c'est bien qu'il n'y a pas de formule magique ou de règle pour se préparer à l'accélération et la déployer. Chaque répondant nous a donné une vision qui lui était propre des raisons de son succès, de ses erreurs et de la manière dont il a piloté son entreprise. Plutôt que de chercher une équation du succès, une méthode gagnante comme le suppose le *lean start-up*, nous mettrons donc plutôt en avant les éléments que ces entrepreneurs ont dû gérer à un moment ou à un autre, de manière à scanner le squelette d'une entreprise de croissance. Charge au lecteur de comprendre que la manière de les utiliser relève de l'heuristique, et est donc propre à chacun, et à chaque organisation.

« Il vaut mieux avoir délivré quelque chose plutôt que de viser la perfection. »

Ce mantra que l'on doit à Sheryl Sandberg, la charismatique numéro 2 de Facebook, est aujourd'hui affiché sur tous les effets personnels du start-uper.



Dans cet univers de start-up, nombreux sont les slogans ou les métaphores mis en avant, parfois à outrance (au bout de quatre visites et entretiens, on aura compris qu'il est plus important de faire, même moyennement bien, que de ne pas faire). De manière générale, on croit, dans les start-up, aux vertus de l'échec et on encourage les équipes à avancer, quitte à se tromper.

«Un entrepreneur
est quelqu'un
qui saute d'une
falaise et
qui construit
un avion pendant
sa chute.»

Source : Ried Hoffman.

L'une de ces métaphores est cependant pertinente pour illustrer cette heuristique: «Créer une start-up, c'est comme sauter d'une falaise et construire son avion pendant la descente.» On ne doit pas cette philosophie de la croissance à James Bond mais à Ried Hoffman, le cofondateur de LinkedIn. Pour ce dernier, une start-up, si elle veut croître, doit être organisée dès ses débuts pour s'adresser à un très vaste marché, avec pour objectif d'être la première à agir à une telle échelle. Autrement dit, elle se doit de croître plus vite que ses concurrents, car il se peut que les consommateurs appartiennent au premier qui les atteint, et les avantages liés à l'échelle d'une entreprise peuvent mener à une situation de «*winner takes all*». L'image du saut dans le vide et de l'avion à assembler dans l'urgence pour ne pas mourir est particulièrement appropriée pour illustrer la rapidité d'action, la confiance en ses capacités et surtout la prise de risque de celui qui cherche à croître à grande vitesse. Nombre d'entrepreneurs que nous avons rencontrés ont témoigné avoir vécu cette expérience vertigineuse.

Imaginez que vous décidiez de votre plein gré de sauter dans le vide depuis une falaise, et ce sans parachute. Ce n'est pas de la folie, mais la stratégie d'hypercroissance nommée «*blitzscaling*». Le challenge est de monter en puissance très rapidement... sans pour autant exploser en vol.



Or, selon les individus, leur poids, leur expérience, les outils qu'ils auront emportés, ce qui sera construit sera totalement différent. La seule règle partagée par tous étant l'inéluctabilité, en cas d'inaction, d'un atterrissage douloureux. C'est la même chose pour nos entrepreneurs: ils sont tous partis avec des bagages techniques différents, des visions différentes, des relations à l'argent et aux banques qui leur étaient propres, et il n'est donc pas possible d'en tirer de règles, seulement des éléments de bon sens.

Cinq dimensions pour comprendre l'accélération

Malgré la diversité que nous venons de décrire, tous ces acteurs partageaient les éléments d'accélération suivants, qui feront l'objet des prochains chapitres.



UNE vision radicale > Voir p. 73

Dans l'anglicisme bon teint qui irrigue la culture de ces entreprises, on parle de « *Massive Transformation Purpose* ». Autrement dit, il ne s'agirait pas seulement d'être entrepreneur, mais de le faire avec un objectif, et une volonté féroce.



RH, UNE exigence extrême > Voir p. 89

Loin de la perception cool et béate du travail en start-up, la réalité est celle d'une exigence extrême, dans tous les domaines. Il y a donc bien une table de ping-pong, mais l'engagement attendu dépasse largement ce que l'on peut imaginer a priori.



UNE culture forte > Voir p. 105

Qu'il s'agisse réellement de culture, ou de valeurs et de missions, les fondateurs et les équipes managériales de nos interlocuteurs s'en préoccupent de manière continue, à tous les stades de leur développement.



DES KPI pour tout > Voir p. 117

Les start-up sont inondées d'indicateurs sur leur activité. Ils sont partout, mesurés tout le temps, et analysés de manière obsessionnelle et presque en direct. Nous avons essayé d'interpréter le sens de ces données en mots et en images.



BEAUCOUP d'argent > Voir p. 131

Combustible de l'accélération, il permet de passer les caps et est utilisé différemment selon les entreprises. Si le *blitzscaling* est l'une des stratégies d'hypercroissance les plus répandues, les façons de rechercher et de mobiliser l'argent sont multiples.

VISION

+ RH

+ culture

+ KPI

+ blitzscaling

= Accélération

Attention, ce ne sont que
les éléments récurrents
de l'accélération,
pas une formule ayant
une quelconque valeur
managériale en tant
que telle.

Avant de parler d'accélération, trois mots d'ordre

1. Rien de nouveau sous le soleil

Méfions-nous des *buzzwords*

Au moment de la rédaction, nous avons été frappés par la prépondérance de certains *buzzwords* provenant de l'anglais. Entre les KPI, OKR et SUM, il y a de quoi dérouter n'importe quel béotien. Une fois que l'on creuse un peu, il s'agit cependant souvent de beaucoup de bon sens bien marketé. Les soucis commencent lorsque l'on prend ces termes pour argent comptant et obligation managériale. Volontairement, nous n'avons pas traduit tous les termes, et nous utilisons donc certains anglicismes. Pour autant, il ne faut pas en tomber amoureux et céder à la tentation du *name dropping* (tiens, un autre anglicisme!).



2. *Back to basics*

Prenons le temps d'aller vite

Notre impression après cette longue immersion est celle d'un univers qui va vite, très vite. Avoir entendu nombre de nos interlocuteurs se demander s'ils seront là dans trois semaines, et ce malgré leur succès évident, cela fait tout de même réfléchir. Et pourtant, derrière cette ébullition, ces patrons nous ont aussi expliqué qu'il y a une différence entre courir et se disperser. Oui, il y a toutes les semaines des choses à régler qui donnent le sentiment de mettre en danger l'entreprise. Mais c'est quand on court en s'affolant et en pensant aller vite que les choses se passent mal. D'ailleurs, pour Izigloo, il est tout simplement critique de «prendre le temps parce que cela va vite».



3. Tout n'est pas bon à prendre

Ne prenons pas les stratégies des licornes pour argent comptant

Et là, il nous faut être très clair avant la suite de l'ouvrage : malgré l'actuelle image cool de l'univers des start-up, et les succès parfois fulgurants de ces entreprises, nous ne postulons pas qu'il faille dupliquer partout ce que nous avons pu observer. L'écologie de ces organisations est extrêmement spécifique, et il n'est pas du tout certain qu'appliquer les éléments que nous allons partager soit source de succès ailleurs que dans leur écosystème natif. Pour rappel, il s'agit ici d'heuristique, et non de règles transposables telles quelles, et nous n'avons pas écrit l'ouvrage en étant béats devant « l'esprit start-up ».



Les licornes n'apparaissent pas par génération spontanée. Ces acteurs ont combiné des stratégies d'accélération de manière très spécifique (*acqui-hiring*, *build-up*, etc.) et difficilement duplicable.

Plutôt qu'un cours théorique, nous avons préféré des planches de BD. Dans chaque chapitre vous pouvez réaliser des arrêts sur images et approfondir les enseignements qui vous intéressent.

Comment fait-on pour accélérer?

Les cinq facettes de l'accélération





| Une vision radicale

Une vision radicale

Pourquoi allez-vous changer le monde ?

Si vous deviez prendre aujourd'hui une photo de votre entreprise dans 10 ans, à quoi ressemblerait-elle ? C'est le difficile exercice auquel s'adonne un grand nombre d'entrepreneurs. La croissance de leur start-up, leur capacité à lever des fonds, à convaincre leurs premiers clients, à recruter leurs premiers collaborateurs, repose en premier lieu sur cette vision.

Chez ces prophètes de l'accélération, les visions sont ambitieuses et assumées.

La capacité qu'ont certaines start-up qui en sont encore à leurs prémices à réaliser d'importantes levées de fonds montre l'importance d'avoir une vision fortement caractérisée dès le début. Des acteurs comme Elon Musk et Richard Branson ambitionnent de s'attaquer aux grands problèmes de l'humanité. Exit les visions creuses : « un nouveau réseau social », ou « un objet connecté intelligent ». Même éminemment simples et spécifiques, les ambitions des fondateurs des licornes sont extrêmes.



«Belong anywhere with Airbnb»

Chez vous ailleurs avec Airbnb



«Making commerce easy with Square»

Rendre le commerce facile avec Square



«A ride whenever you need one with Lyft»

Une solution de transport à tout moment avec Lyft

Derrière ce qui pourrait être perçu comme une forme de vanité, certains de nos répondants précisent que c'est cette vision qui va permettre de débiter, d'accélérer, puis de préserver l'entreprise.

Au début, « tu n'as rien dans les poches, seulement un début d'idée, ta vision quoi. Et ton seul moyen d'embarquer une équipe, c'est d'aller voir des gens et de leur vendre tes tripes à toi. Tu dois être cash, et dire aux candidats que, s'ils n'ont pas confiance en toi ou en ta vision, il ne faut pas qu'ils viennent car il n'est pas sûr que tu aies de quoi les payer pour les trois prochains mois. Au début, il n'y a que toi et ta vision. » (Bertrand Masson, Moskitos.)



Ensuite, au moment où cela accélère, il est techniquement plus facile d'embaucher. Cependant, l'ambition originelle doit demeurer comme condition indispensable au développement de l'entreprise. Nous verrons dans le chapitre portant sur les RH que, pour ces entreprises, le passage de la tribu à la ville implique de recruter des personnes qui n'ont pas connu l'esprit d'équipe du début. La préservation de la « vision originelle » permettra de réguler l'afflux des candidats afin que les nouveaux employés, qui ne pourront pas forcément bénéficier de tous les avantages liés à l'appartenance à la tribu d'origine, s'intègrent cependant en raison de l'attractivité du projet. C'est aussi la préservation de cette vision qui devient critique lorsque l'entreprise commence à se développer à l'international avec l'ouverture à de nouveaux pays et l'arrivée de profils parfois radicalement différents de ceux à l'origine de l'histoire.

Finalement, certains de nos répondants utilisent la métaphore, courante, de la cathédrale. Certains ouvriers disent qu'ils sont en train de tailler une pierre, d'autres d'assembler des pierres, et quelques-uns seulement s'imaginent bâtissant une cathédrale. L'existence d'une vision forte permet alors de relier chaque projet, chaque action, afin de les intégrer dans le grand œuvre que constitue la réalisation d'une véritable « mission ». Au lieu de considérer que l'on est simplement en train de coder une page Web, penser que l'on contribue à la construction d'une cathédrale modifie fondamentalement le sens du projet et donc l'investissement que l'on sera prêt à lui accorder.



Massive Transformation **PURPOSE**

À la recherche d'une vision transformationnelle

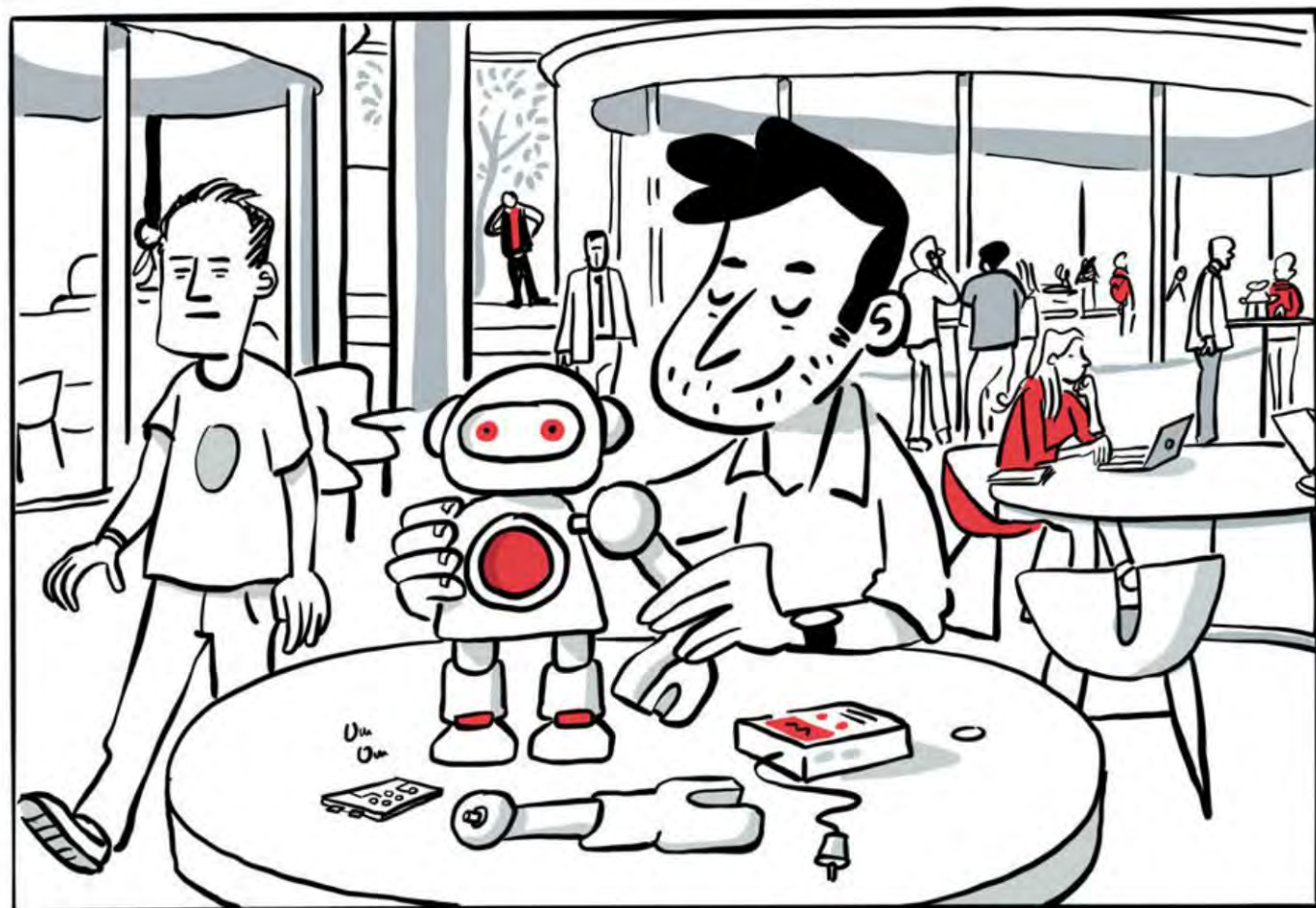
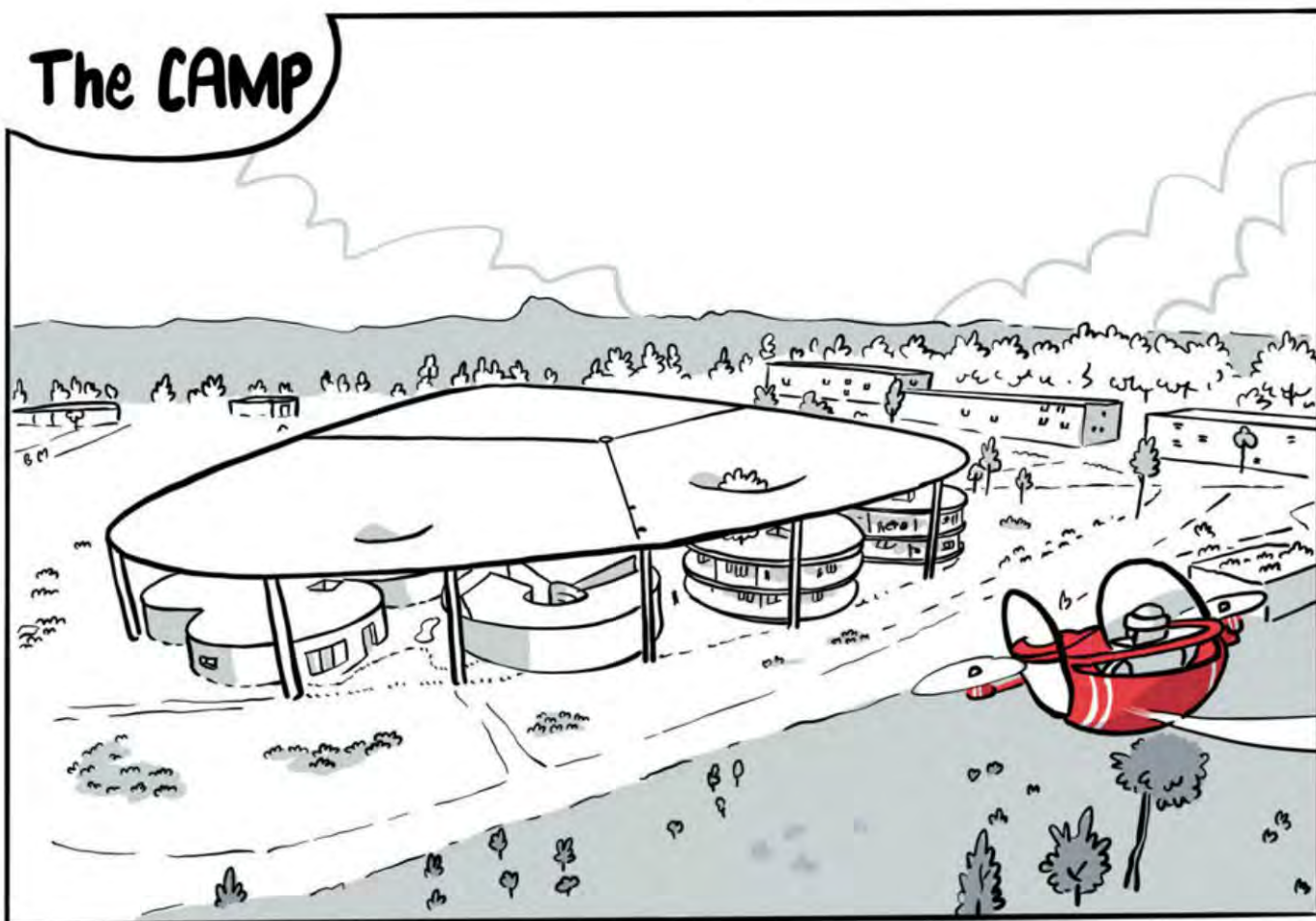
Sur le site Internet de Stripe, une start-up irlandaise qui développe des solutions de paiement en ligne utilisées par des plate-formes comme Deliveroo ou Kickstarter, on peut lire sur la page « rejoignez notre équipe » : « Aidez-nous à créer l'infrastructure universelle de paiement pour Internet. » L'ambition est globale, car elle doit permettre de traiter la totalité des transactions sur Internet, et, de ce fait, elle est pérenne et indépendante des modes et des évolutions technologiques. Si toutes les entreprises s'articulent autour d'objectifs, ceux que se fixent certaines start-up sont parfois étonnants d'ambitions et d'aspirations. Repensons à Google qui nous propose, en toute humilité, « d'organiser toutes les informations du monde », ou à Airbnb qui nous annonce vouloir créer un monde « où l'on se sente partout chez soi ». Les visions qu'ils ont adoptées font qu'ils ne sont plus limités par le marché sur lequel ils opèrent, seulement par leur capacité à exécuter lesdites visions. Difficile pour un nouvel entrant d'effacer la concurrence et d'espérer trouver un espace de marché totalement vierge. On imagine mal une start-up lancer une nouvelle offre d'hébergement et se différencier en affichant qu'elle souhaite « créer un monde où l'on ne sente pas chez soi ». Et c'est encore bien plus difficile lorsque l'on parle de données : comment se positionner lorsqu'un Google a déjà affiché son ambition d'organiser toutes celles disponibles dans le monde ?

Toujours prompts à capitaliser sur les succès de certaines entreprises pour en tirer des règles générales de management, certains auteurs américains ont déroulé la pelote de la mission d'entreprise en parlant de « MTP », ou « *Massive Transformation Purpose* ». Difficile à traduire en français, ce terme désigne un objectif d'entreprise affiché, et assumé, comme devant radicalement changer une industrie ou une pratique. À la différence cependant d'une simple vision ou d'une mission d'entreprise, qui peuvent aussi être extrêmement ambitieuses, la dimension

transformationnelle du projet est fondamentale. « Nous sommes passés avec Autodesk de quelques milliers de dollars de revenus à plusieurs milliards, le tout en moins de sept ans. Si tu veux racheter Autodesk et ses 8 000 collaborateurs, tu dois déboursier 25 milliards, soit autant que si tu voulais acheter Renault, qui compte plus de 100 000 personnes. Pourquoi ? Ce n'est pas qu'une question d'innovation. Autodesk a adopté une vision très ambitieuse – “Ce qui n'a pas été fait par Dieu dans cette maison a été fait par Autodesk” – qui ne concernait plus seulement quelques architectes, mais des millions d'utilisateurs, créant ainsi le mouvement des *makers* qui s'est développé partout dans le monde. Ce changement de vision nous a ouvert de nouveaux horizons. » (Karsten Popp, Holistic Innovations.)

La vision est donc essentielle, et elle se traduit par des convictions qui doivent être profondes pour pouvoir soutenir des projets transformationnels. C'est le cas, par exemple, de The Camp, premier campus européen consacré au numérique et dont le MTP est de changer le monde, ou plutôt de donner l'envie de changer le monde : « Je rencontre des élites, qui ne sont pas toujours au fait des accélérations en cours. J'ai donc décidé de créer un écosystème qui soit en capacité d'accompagner ces changements de paradigmes et de transformer les hommes et les modèles. Je ne suis pas parti d'un *benchmark* mais j'ai d'abord cherché à affirmer mes propres convictions. C'est seulement ensuite que je suis allé voir comment ma proposition résonnait par rapport à l'existant. Puis je me suis donné les moyens de lever les capitaux nécessaires pour être dans un processus d'accélération, sans phase de maturation, de manière à incarner cette proposition. » (Frédéric Chevalier, The Camp.)

The CAMP



Enrôler des **MISSIONNAIRES**

Privilégier les missionnaires aux mercenaires

Dans tous les entretiens se dessine ainsi une forme d'entrepreneur idéal avec des équipes que nos interlocuteurs ont parfois qualifiées de « missionnaires ». Le terme est loin d'être récent et a été utilisé pour la première fois par John Doerr, célèbre investisseur en capital risque qui souhaitait opposer deux approches de l'entreprise : être missionnaire ou mercenaire. Les deux peuvent sembler similaires à première vue alors qu'ils sont en fait très différents : les mercenaires sont motivés par les états financiers alors que les missionnaires le sont par l'affirmation de valeurs, car ils veulent du sens en plus de l'argent. Certains entrepreneurs nous ont d'ailleurs expliqué qu'ils avaient refusé de nombreuses offres d'achat, car ils étaient animés par une mission qui était plus importante que faire fortune.

Lorsque nous avons demandé aux investisseurs quels étaient les critères clés d'investissement dans une entreprise de croissance, nous nous attendions à avoir des réponses complexes, défendues à coups de modèles mathématiques et financiers. La réponse a été désarmante de simplicité et quasi systématique : l'équipe dirigeante est le premier critère d'analyse. « Quand on démarre, on sait qu'on va travailler soir et week-end et qu'on peut parfois connaître des retournements économiques. L'entreprise doit passer les tempêtes sans que des membres de l'équipage passent par-dessus bord : si la première année est difficile, la seconde le sera encore plus. On veut des personnes d'envergure qui ont conscience que cela peut-être compliqué et savent anticiper les différents seuils que l'entreprise va devoir passer. On se méfie des gens qui veulent gagner beaucoup d'argent très vite. J'apprécie l'entrepreneur qui travaille comme un boutiquier, qui protège son cash et détecte le moment où il sera en zone de risque. » (Alain Thibault, ATG.)

La capacité à réfléchir et à s'interroger sur soi-même est une compétence clé du missionnaire : « Ce que

je regarde de plus en plus, c'est le charisme de l'équipe et ce qu'elle a fait avant : la façon dont elle a géré les succès est un facteur très important de futur succès. J'apprécie les équipes qui ont déjà réussi à opérer des pivots. Si une équipe n'a jamais fait de pivot avant, c'est dur de croire qu'elle réussira la prochaine fois. À l'inverse, des entrepreneurs ont réussi sans analyser pourquoi ils ont réussi. Je regarde aussi des gens capables de donner des retours à leurs investisseurs, de « bootstraper » avec peu de moyens et d'être prêts à appuyer sur le champignon lorsque ce sera nécessaire. » (Bruno Bensaid, Shanghaivest.)

Paradoxalement, pour ces investisseurs, les personnes qui sont dans un état d'esprit de missionnaire sont celles qui sont les plus intéressantes : « J'explique que lorsque nous achetons une entreprise, j'essaie toujours de me poser la question suivante : « Est-ce que la personne qui dirige cette entreprise est un missionnaire ou un mercenaire ? » Le missionnaire construit un produit car il aime son client, et son produit. Le mercenaire construit la même chose afin de pouvoir retourner l'entreprise et gagner de l'argent. Un des nombreux paradoxes est que les missionnaires finissent quoi qu'il en soit par gagner plus d'argent que les mercenaires. » (Jeff Bezos, Amazon.)

Point important, si ce n'est critique : ce type d'investissement émotionnel dans le produit et l'entreprise doit non seulement être réel mais aisément « opérationnalisable » et vérifiable. Attention de ne pas « évangéliser » les parties prenantes si ces dernières perçoivent une dichotomie entre ce qui est raconté et ce que l'entrepreneur incarne réellement par sa trajectoire, passée et future.



La pugnacité, sésame de la rentabilité

Si l'ambition de la « mission » est déterminante pour l'émergence d'un *Massive Transformation Purpose* (MTP), elle est rapidement mise à l'épreuve par la réalité de la vie d'entreprise. Pour un de nos répondants, c'est cette mission qui permet de dépasser ce qu'il appelle « la 19^e porte ». Son entreprise, qui opère sur le marché en explosion mais néanmoins complexe du big data, a dû longtemps évangéliser avant d'être identifiée par l'institut technologique Gartner comme l'un des acteurs les plus performants : « Il faut comprendre que tu passes ton temps au début à tâtonner en éliminant toute notion d'ego. Il faut une patience et un courage absolus. Tu vas te prendre des portes toute la journée, et il faut persévérer : écouter, faire évoluer le produit, comprendre ce qui peut marcher, tester pendant un mois, changer son fusil d'épaule, et recommencer ! Un jour, après 18 portes claquées, la 19^e s'ouvre. Sauf qu'à la 19^e porte, cela ne fait que commencer. Parce que l'interlocuteur en face de toi est intéressé mais a décroché à la moitié de ta présentation. Donc, tu dois sortir de là en étant schizophrénique, et en te disant que ta mission est quand même la bonne, et qu'il te faut comprendre pourquoi il ne t'a pas suivi, pourquoi il n'a pas compris. Tu recommences donc à polir ton diamant pour convaincre de sa valeur. » (Bertrand Masson, Moskitos.)

D'ailleurs, il s'agit de la 19^e porte, mais on pourrait parler de la première, puis de la deuxième et ainsi de suite : « La première étape, c'est de convaincre ta petite famille que tu vas dégrader ton niveau de vie, tes vacances et négocier une rupture conventionnelle. Face à l'énergie que tu déploies, ils se disent qu'ils n'ont pas tout compris mais que l'idée est certainement géniale ! Il y a toujours une phase zéro qui est de créer les conditions de la réussite future de la société. » (Jérôme Pasquet, 10-Vins.) Et l'histoire ne fait que commencer : « Ensuite tu dois trouver des investisseurs avec du conseil et du réseau. Tant que tu n'as pas fait ta première levée à

5 ou 10 millions, tu es *nobody*. Personne ne voulait nous suivre sur un projet d'innovation *hardware*, à une époque où l'intérêt porté à la *foodtech* était embryonnaire. » (Jérôme Pasquet, 10-Vins.)

On voit ici une différence notable avec d'autres entreprises plus classiques, plus installées : combien de PDG du CAC 40 ont une relation aussi forte avec leur entreprise ? Combien sont intrinsèquement, fondamentalement persuadés d'avoir quelque chose à offrir au monde, de pouvoir ou de devoir le changer ? Un exemple connu de cet engagement est celui des fondateurs d'Airbnb qui ont habité pendant un an chez leurs hôtes pour mieux comprendre les enjeux de leurs activités. Sam Altman, de Y Combinator, l'incubateur de start-up considéré comme le plus abouti au monde, aurait ainsi qualifié cet engagement : « L'ennemi d'une start-up, c'est la vie privée de ses fondateurs. » Au point que certains accélérateurs encouragent leurs start-up à vivre en colocation en phase d'amorçage pour mettre à l'épreuve le projet... autant que la robustesse de l'équipe fondatrice. Apocryphe ou non, le fait que l'histoire soit régulièrement racontée souligne bien la perception que les acteurs ont de la dimension déterminante de l'existence d'une « vision » pour l'entreprise.

Finalement, c'est aussi le MTP qui permet de dépasser la 19^e porte et toutes les autres : lorsque l'entreprise accélère vraiment et que le marché sent qu'il y a une opportunité, c'est le moment où les autres entrepreneurs se jettent sur le gâteau. Au moment où l'on est heureux d'avoir trouvé son modèle économique, d'autres start-up tout aussi agressives et motivées que vous débarquent. C'est précisément le moment où le fondateur fait la différence : il peut décider d'accompagner son bébé jusqu'à l'adolescence ou de s'en séparer.



Booster son **INFLUENCE**

La CNIL, ton nouveau *buddy*

Bien qu'elle ne soit quasiment jamais mentionnée de manière explicite, l'influence est l'un des enjeux les plus critiques, la croissance dépendant de la bonne gestion des parties prenantes de l'entreprise. Cette problématique se présente notamment à deux moments clés du développement.

Tout d'abord au moment du lancement, où tous les répondants nous ont parlé de « pitch », sans pour autant l'assimiler directement à l'influence. Or, si l'on y regarde bien, « au début quand on se lance, on vend quelque chose qui n'existe pas : on a raison sur ce que l'on n'a pas encore fait, sur ce que l'on va faire si on nous fait confiance ». (François Costa de Beauregard, Criteo.) Autrement dit, il ne s'agit pas tant de communiquer une idée que d'influencer les partenaires potentiels pour qu'ils adhèrent aux propositions qui leur sont faites.

Ensuite, une fois que l'entreprise est lancée, l'influence permet d'asseoir le projet et de garantir la pérennité de la croissance. C'est encore plus déterminant dans l'environnement des start-up, en particulier numériques, qui recourent souvent à des stratégies de mise sur le marché accélérée d'un produit. Ces pratiques apparaissent même, aux yeux de certains, comme un élément clé de différenciation de l'univers des start-up par rapport à celui des entreprises établies, beaucoup plus prudentes dans la divulgation de leurs productions. Si ces pratiques permettent effectivement d'itérer de manière rapide dans le cadre d'un processus d'innovation, elles peuvent très vite poser problème dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. La mise à disposition du consommateur de biens ou services non aboutis et encore en phase de développement recèle de nombreux dangers. Si ce risque peut être encouru par des entreprises en phase de constitution, il devient inacceptable lorsque l'entreprise est mature.

Pour de nombreux répondants, il existe ainsi une réelle bascule entre la période où l'on débute et où l'on souhaite être conquérant, fût-ce au prix de certains accommodements avec des pratiques de prudence et de responsabilité, voire de stratégie commerciale, et celle où l'on ne peut plus se permettre de faire d'erreurs et où l'on doit devenir irréprochable. Le monde du numérique, trop souvent entaché de pratiques frauduleuses et abusives, est particulièrement vulnérable à ce type de risque. Il existe donc un réel enjeu en termes de gestion de l'image : « Nous sommes très proches de la CNIL et de la DGCCRF. Nous devons être clairs avec eux dès le départ sur comment nous utilisons les données : c'est Criteo qui a créé le petit logo "i", qui est devenu depuis un standard dans l'industrie, permettant aux utilisateurs de refuser de recevoir des publicités Criteo. Il faut anticiper là où va aller la loi. » (François Costa de Beauregard, Criteo.)

Le corollaire de la croissance est donc une forme de normalisation des pratiques de l'entreprise, qui l'oblige à prendre désormais en considération l'impact de ses activités et la nécessité d'être en phase avec l'environnement institutionnel, légal et technique dans lequel elle opère. Cela se fait notamment en développant son influence sur les parties prenantes, ce qui lui permettra de sécuriser et de pérenniser son développement. À titre d'exemple, le véritable défi que doit relever une entreprise comme Uber n'est pas la gestion technique de sa plate-forme, mais bien la gestion des relations qu'elle entretient avec son environnement institutionnel et légal, avec ses partenaires et concurrents, ainsi qu'avec ses usagers et « employés ». Ce défi, négligeable pour une entreprise en cours de constitution, devient crucial dès qu'elle commence à apparaître comme un acteur majeur dans son domaine, qui non seulement embrasse les tendances, mais les façonne.



Une vision pour gagner en AGILITÉ

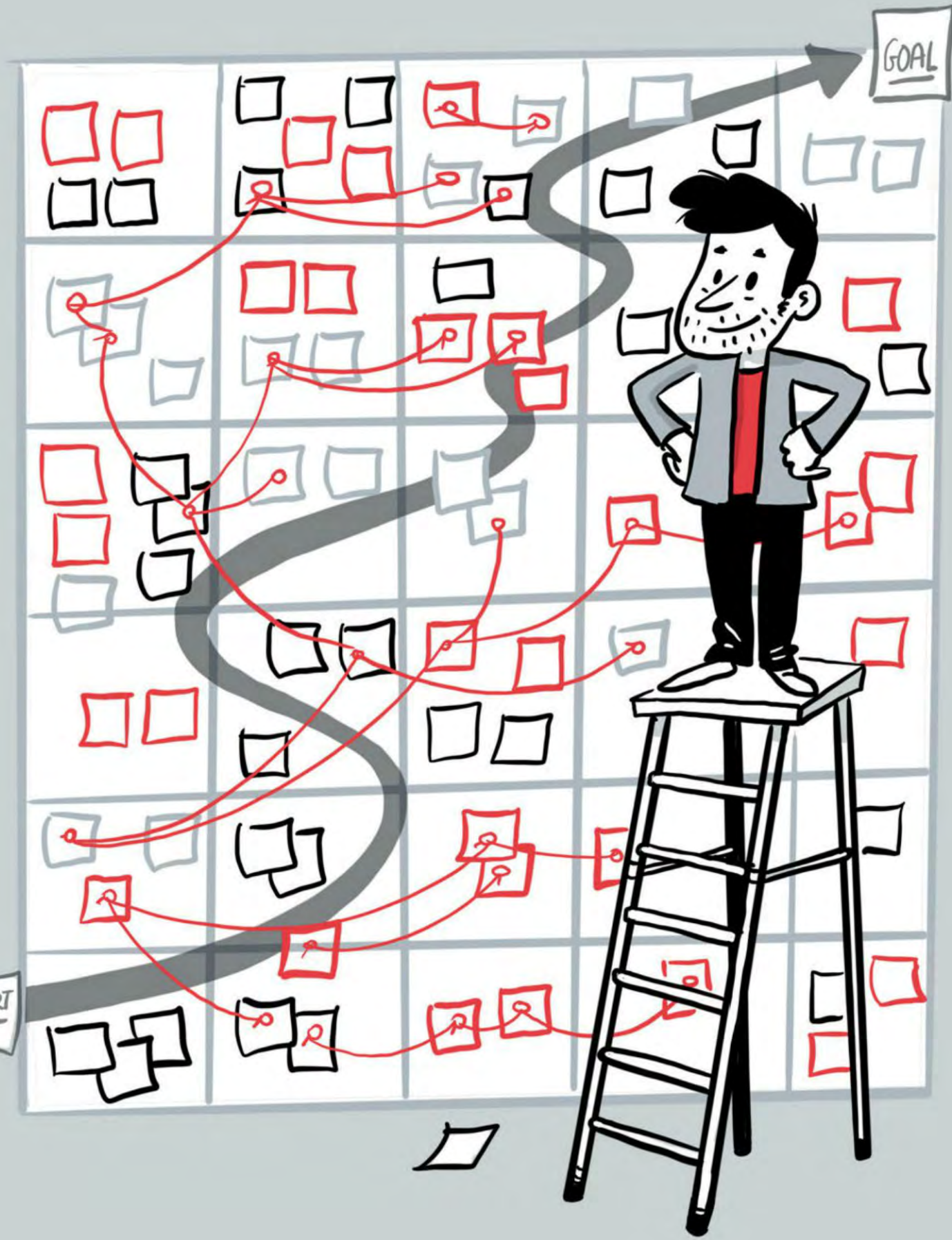
Une seule vision, mais plusieurs façons de la concrétiser

Au cours de la rédaction de l'ouvrage est arrivé le moment où il a fallu parler de la sacro-sainte agilité des start-up, tant vantée dans les médias. Là encore, nous avons été un peu surpris. De manière évidente, ce sont des acteurs agiles, mais pas forcément au sens où on l'entend. Là où nous nous attendions à ce que nos interlocuteurs nous fassent un cours sur le *lean start-up* ou toute autre méthode agile permettant d'adapter son produit rapidement, on nous a plutôt parlé d'écoute, d'envie, de capacité à adapter ses équipes à l'accélération, etc. Le tout dans des entreprises qui sont loin de manquer de structuration : « On est plus clairs que Renault : on sait où on va tous les mois, là où on est. Dans notre secteur, c'est très rare d'avoir des boîtes qui ont 10 ans. Donc on est plus court-termistes que de grosses boîtes qui seront toujours là. Les gros passent des orages, mais point barre, alors que nous, ça bouge à la semaine, donc on a un plan et au milieu, il peut se passer un truc. La différence entre nous et eux, ce n'est pas l'agilité mais la vision. Là où les autres sont très pragmatiques et disent "on vend des voitures", nous, on est capables de changer et de s'adapter. » (Mickael Froger, Lengow.) C'est d'autant plus vrai pour les acteurs qui opèrent sur un marché à forte intensité technologique : « À l'époque où le téléchargement d'un programme comme Pandora et RadioBlogClub était la norme puisque l'on ne pouvait pas écouter de la musique sur son navigateur Internet, Deezer voulait devenir le leader du streaming. Depuis, les plate-formes de streaming, l'usage du smartphone ou encore le big data se sont développés, et cette vision n'est plus disruptive. En évoluant, la technologie t'oblige à réviser ta vision pour réagir aux fluctuations et être toujours à la pointe. » (Aurélien Hérault, Deezer.)

Ce type d'adaptation, et donc d'agilité, se traduit à tous les niveaux de ces entreprises, et pas uniquement au sujet du produit et de son cycle de dévelop-

pement « agile ». La simple prise de décision, dans un environnement qui évolue rapidement, devient en tant que telle un sujet relevant de l'agilité : « Chez The Camp, nous croyons que le monde va plus bouger en 10 ans qu'il n'a bougé en 150 ans. Tu ne peux pas aborder le monde avec le même rapport au temps. Les arbitrages sont plus compliqués quand tu fais de l'hypercroissance. Plus ça va vite, plus tu dois prendre du leadership en assumant que tu ne peux pas t'appuyer sur des convictions profondes pour décider. » (Frédéric Chevalier, The Camp.)

Se pose aussi la question de savoir comment préserver cette agilité une fois que l'entreprise grossit. Si l'entreprise a pu capitaliser au début sur sa petite taille et son agilité native, le succès entraîne un accroissement mathématique de la taille et des difficultés à préserver ladite agilité. Le rôle de l'équipe managériale est ici souvent souligné. La capacité à délivrer est la pierre angulaire de l'accélération. Par contre, si l'on veut continuer à accélérer, il faut que la tuyauterie suive, que des strates intermédiaires de management se construisent et qu'elles servent de démultiplicateur. Créer des strates intermédiaires efficaces implique que ces dernières soient aussi agiles que l'équipe fondatrice à ses débuts. Un de nos interlocuteurs, qui ne souhaite pas être cité, nous a ainsi avoué qu'il vivait comme un échec le fait que ses N-1 ou N-2 viennent le voir pour lui demander de l'aider à résoudre des problèmes : « On a essayé de structurer des communautés autonomes, sortes de "boîtes dans la boîte", qui peuvent en théorie fonctionner de manière indépendante. Cela va aussi avec plus d'exigence et je suis toujours très énervé quand les équipes viennent me voir dès qu'elles ont le nez dans le caca. » C'est à ses yeux la preuve qu'il faut encore travailler sur l'agilité des équipes de management pour continuer à accompagner la croissance.





Compétence que nous associons maladroitement à la notion de pivot, l'agilité est moins une stratégie pour faire évoluer la vision en lien avec le marché qu'une culture et un état d'esprit qui permettent de garantir que la vision se concrétise : « Croître est extrêmement difficile. Je demande toujours aux start-up que j'accompagne d'être vigilantes vis-à-vis des conseils qui encouragent les nombreux pivots, les échecs, etc. On voit des boîtes qui pivotent tous les trois mois comme des toupies. On peut aller très vite tout en se mettant des garde-fous. » (Alain Thibault, ATG.) Ce garde-fou peut se traduire de plusieurs façons. Pour Weave, cabinet qui porte une nouvelle vision du consulting, c'est un savant mélange de *process* et de désordre qui permet cette agilité : « À l'agilité, je préfère la notion de vélocité. Être vélocé, c'est lancer des choses capables de rebondir très vite et de se transformer. Si tu es vélocé, tu réussis à ne pas t'enfoncer dans des *process* ou des règles, tu es toujours prêt à bondir. Certes, il y a des *process*, mais tout doit être possible, tout le temps, et tu dois pouvoir retourner la table à tout moment pour faire bouger ces règles. Par exemple, on avait besoin de 300 m² supplémentaires, mais on en a pris 1 300 : ça a coûté 1 million de CAPEX que je n'aurais pas dû supporter dans mon développement, mais ça ouvre à d'autres espaces de croissance. C'est un lieu disruptif qui doit refléter notre vision de l'accélération et nous aider à explorer de nouveaux modèles. Et en même temps, il faut des "bourrins" dans une organisation, qui font respecter les règles, trouvent des solutions de contournement quand cela est nécessaire et évitent les dérives. En tant que dirigeant on peut déconner, mais quand on réalise des investissements à forte intensité capitaliste, il faut une bonne dose de *process* qui fait que ça continue d'avancer sans dérapage. » (Didier Rousseau, Weave.)

Les start-up tech insistent de la même façon sur le fait qu'agilité ne doit pas nécessairement rimer avec pivoter. « En 2015, on a recruté 50 personnes dans l'équipe IT, on a plus que doublé en quelques mois. Cela a nécessité la mise en place de composantes managériales autres que le développement : product management, assurance qualité, organisation... Le fait de faire grossir des équipes IT a contribué à

notre accélération. On a appris à paralléliser plus de projets, à être plus réactifs, mais aussi, dans le même temps, à vouloir toujours faire plus. On pourrait faire plein de choses avec les jeux de données dont on dispose, mais c'est le meilleur moyen de perdre de vue la vision. Contrairement à ce qu'on pense, on ne dévie pas d'une vision du jour au lendemain en pivotant, mais au fur et à mesure, développement par développement, petit bout de techno par petit bout de techno. Tous les trois mois, ce qui est tout de même long, on s'efforce de reposer la question de ce qu'on doit faire, et surtout bien faire, pour atteindre notre vision. » (Aurélien Hérault, Deezer.)

Même son de cloche chez les accélérateurs, qui soulignent l'extrême importance de se placer dans un écosystème qui autorise des ajustements rapides pour concrétiser plus vite une vision, même radicale. « L'accélérateur HAX aide les start-up de l'Internet des objets – *consumer*, robotique, santé ou industrie – à tirer parti de l'écosystème de Shenzhen. Cet environnement est unique au monde pour l'électronique et la fabrication, et permet notamment d'accélérer les phases de prototypage et de production. Plus vite et moins cher, même pour les très petites séries initiales des start-up. Pouvoir faire des pas en avant plus serrés et plus rapides lors du prototypage permet d'ajuster la trajectoire, et d'éviter des délais et des erreurs coûteuses. Notre bureau héberge en moyenne 30 start-up dans lesquelles nous avons investi, ce qui représente près de 100 entrepreneurs, auxquels s'ajoute notre équipe de 30 experts. Pour trouver une réponse à une question technique ou business, il suffit souvent de tourner sa chaise ou de faire quelques pas. C'est aussi un gain de temps énorme. Il y a quelques mois, un grand groupe partenaire nous a envoyé une équipe pour vivre cette expérience d'accélération : ils ont été époustoufflés de ce qui a pu être accompli en seulement quatre mois. En interne, sur des horizons de temps équivalents, ils auraient à peine eu le temps de tomber d'accord sur la date du *kick-off* ! » (Benjamin Joffe, HAX.)



RH, une exigence extrême

RH, une exigence extrême

Des gens, des talents, de l'exigence

Avec la vision, le deuxième élément le plus important de la croissance, ce sont les «*people*» comme on dit dans la novlangue de l'univers des start-up. Le produit ou le service offerts ne peuvent finalement tourner sans ce carburant qui doit continuellement venir nourrir le moteur. Ce sont les talents qui font l'accélération, et c'est pour cette raison que les start-up font tout pour les attirer et les bichonner. Certains vont même jusqu'à supposer que savoir si une start-up possède ou non et entretient ou non un arsenal de tables de ping-pong fournit une indication sur sa santé financière. Mais comme toutes les autres dimensions déterminantes de la croissance des entreprises, la composante humaine est abordée avec une rigueur et des exigences parfois fort éloignées des stéréotypes de la boîte «cool» où il ferait bon aller travailler.

«Si vous n'avez pas de table de ping-pong, vous n'êtes pas une start-up tech.»

Source : Sunil Rajasekar / Lithium Technologies.

Le jeu est tellement incontournable dans les start-up qu'un petit malin avait proposé d'analyser les ventes des tables de ping-pong comme indicateur de la bonne santé des entreprises de la Silicon Valley.



Le recrutement, tout d'abord, relève parfois plus d'un concours de talents semblable à l'émission télévisée *The Voice* que d'une procédure de sélection classique. De la recherche systématique de la personne ayant la plus grande expertise à la validation de son adéquation aux attentes de l'entreprise et à sa culture, le chemin est en effet semé d'embûches pour l'aspirant start-uper.

Une fois ce cap difficile passé, la porte de la salle de ping-pong est ouverte. Sauf que, loin de passer son temps à taper la balle, la nouvelle recrue va se trouver immergée dans un environnement exigeant en termes de résultats à atteindre et au regard d'objectifs fixés par un management peu enclin aux compromis, étant lui-même soumis aux mêmes processus réguliers d'évaluation.

Pour le fondateur ou le manager de l'entreprise, gérer la composante humaine de la croissance est une démarche complexe. Comment préserver l'esprit et l'ambition initiale de la start-up tout en répondant aux exigences d'une structure qui prend de l'ampleur ? Comment modifier l'allocation des ressources humaines pour scaler l'activité ?

La culture en est la clé et elle doit alors être entretenue afin de préserver les capacités initiales de générer de la croissance. Dans ce processus évolutif se pose alors la question de l'intégration de nouveaux profils, différents par leurs motivations, leurs capacités et leur engagement de ceux ayant permis à l'entreprise de décoller. De ce point de vue, on notera avec grand intérêt que beaucoup de start-up nous ont proposé de rencontrer leurs premiers salariés plutôt que le fondateur. Difficile à imaginer chez Accor ou à la SNCF... (pour des raisons de durée d'existence évidemment, mais tout de même...).

Un des corollaires de la croissance, à la fois cause et résultat, est ainsi de beaucoup embaucher. Ce processus confronte l'entreprise à des choix stratégiques et la conduit à franchir des caps. Ainsi, lorsque Coursera a doublé son équipe, « c'était beaucoup trop rapide », nous confie l'actuel CEO. « Nous avons passé trop de temps sur l'*onboarding*, et pas assez à faire les choses. » (Rick Levin, Coursera.)

Des sujets clés qui peuvent aider à expliquer la croissance d'une entreprise mais aussi les risques auxquels elle doit faire face lorsqu'elle franchit certains caps.



La start-up ne doit pas se limiter à la représentation communément admise de jeunes cadres en sneakers qui « brainstorment » en jouant au baby-foot. Ce sont des salariés soumis à des rythmes de développement extrêmement soutenus et leur imposant de troquer leur paire de Stan Smith contre un costume et une carte Flying Blue.

Less meetings, more **DOING**

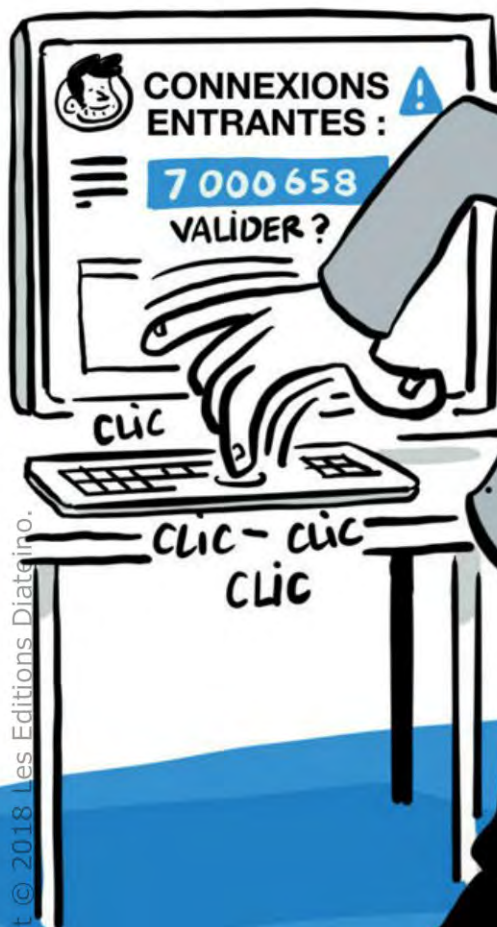
Plus d'action et moins de plans d'action

L'ancien associé d'un grand cabinet de conseil en stratégie entreprend de créer une start-up à forte croissance. Il constitue une équipe et recense les domaines qui, pense-t-il, vont connaître des ruptures profondes dans les années à venir, comme l'agriculture, la santé ou encore l'énergie. Pour chaque domaine, il cherche quels sont les points d'inflexion, comme la démographie, le réchauffement climatique, les énergies renouvelables. Pour chaque thème, chaque équipe passe deux mois à analyser les tendances et à imaginer les changements auxquels ils doivent essayer de répondre. Au terme de ces six mois d'exploration, le fondateur décide de jeter l'éponge et dissout la structure. Cette histoire vraie souligne que la probabilité de trouver la « grande » idée en travaillant en chambre est faible.

Les start-upers que nous avons rencontrés mettent fréquemment en avant la nécessité de recevoir en continu l'électrochoc du marché : en partant du principe qu'une organisation qui évolue dans un environnement incertain doit démarrer vite – sans attendre que son activité soit au point, car il y a de fortes chances qu'elle doive évoluer de toute façon –, il est essentiel de se lancer le plus vite possible et d'adapter le projet en fonction des premiers résultats. C'est ce qu'explique Multiposting, solution de multidiffusion d'annonces d'emploi sur Internet, dont la culture du « faire » a séduit l'un des plus grands éditeurs de logiciel : « Je pense aussi que c'est en délivrant des choses, même foireuses, qu'on fait les plus grandes découvertes. Si tu demandes à un polytechnicien de développer un *software*, il va viser le produit parfait, il va passer un an à faire quelque chose de *scalable* pour monter à 5 millions d'utilisateurs le plus tôt possible sans que ça bugge. Mais il aura oublié d'agir. C'est voué à l'échec. C'est dans l'action qu'on grandit. Le meilleur scénario pour une start-up, c'est que le site tombe en rade et que l'équipe reçoive 200 appels par jour de clients qui se plaignent, car ils n'arrivent pas à se connecter à ton

site. » (Simon Bouchez, Multiposting.) C'est ce qui est d'ailleurs arrivé à AirVisual. La start-up, implantée à Pékin, commercialise un objet connecté qui traque la pollution aux particules fines en temps réel. Et le temps réel compte : « À Varsovie, notre source de captation de données sur la qualité de l'air est tombée en rade pendant six heures, j'ai reçu des centaines d'e-mails et des évaluations négatives sur l'App Store. C'est génial, car tu réalises que tes données comptent vraiment ! Depuis, je suis ces plate-formes. Si je vois que l'influence croît, je sais que ça va se traduire en business. Ainsi, avec les récents pics de pollution en Chine, on s'est retrouvé sur le haut de la vague pendant trois semaines. » (Yann Boquillod, AirVisual.)

La dichotomie entre la conviction que les idées n'ont pas de valeur et la radicalité des propositions de valeur de ces acteurs peut surprendre. Mais cela ne signifie pas que l'entrepreneur n'est pas assailli d'incertitudes. Bien au contraire. Plutôt que de perdre du temps à chercher l'idée parfaite, il fait primer l'exécution sur l'idéation : « Évidemment, le premier facteur de croissance est lié à l'innovation que tu apportes sur le marché. Technologique ou pas, tu crois plus vite parce que tes copains n'ont pas été capables d'apporter la même proposition de valeur. Par contre, tu peux être une entreprise innovante sans être une entreprise si tu es incapable de délivrer. Non seulement de délivrer, mais en plus dans des délais contraints. Le temps de *delivery* doit être une donnée de base de l'équation. Google délivre un produit en 40 heures. Amazon en 101 jours. Chez The Camp, on se fixe trois mois entre le moment où on lance un projet et le moment où il est mis en œuvre. Quand quelqu'un a une idée, on lui demande "Qu'est ce que tu sais tenir en trois mois ? Si tu veux faire mieux, tant mieux, mais au bout de trois mois, on a quoi ?" Si on veut rester en hypercroissance, il faut accepter ces temps courts. » (Frédéric Chevalier, The Camp.)



À la pêche aux talents

« Postuler chez Criteo, c'est s'engager dans un gros processus avec une sélection qui dure un après-midi, on demande aux candidats de coder en écrivant sur un tableau blanc pour ne pas qu'ils puissent s'appuyer sur autre chose que leur intellect. C'est extrêmement exigeant sur le contenu. » (François Costa de Beauregard, Criteo.) Cette histoire est classique, et les fondateurs d'Airbnb aiment raconter qu'ils prirent six mois pour embaucher leur premier salarié. Malgré la nécessité d'aller extrêmement vite, ils avaient déjà le sentiment qu'une seule mauvaise embauche pouvait remettre en question toute leur dynamique de développement.

Cette exigence, nommée différemment dans chaque start-up, se retrouve cependant toujours dans l'énoncé de conditions évoquant le sens des objectifs et l'affinité avec la mission de l'entreprise. Cela se traduit par des précautions supérieures à celles d'autres entreprises plus classiques: après avoir levé des fonds, les recruteurs des start-up seraient ainsi beaucoup plus exigeants dans leur évaluation des candidats et privilégieraient ceux manifestant un réel intérêt pour l'entreprise aux postulants classiques à la simple recherche d'un travail quelconque: « Le *culture-fit* est déterminant, on veut des profils qui soient non seulement compétents, parlant couramment anglais, mais aussi passionnés par notre métier. On préfère être en sous-effectifs que de s'offrir les services de personnes qui ne collent aucunement aux valeurs et sont attirés uniquement par la taille des levées de fonds. » (Laure Wagner, BlaBlaCar.)

Cette notion même de recrutement est révélatrice de la gestion des ressources humaines d'une entreprise en croissance. Les êtres humains étant une composante essentielle du moteur de la machine, il faut la nourrir de manière continue et avec le meilleur carburant possible. C'est le moment choisi par certains pour embaucher un recruteur, un profil

significativement éloigné du classique responsable des ressources humaines en charge des recrutements. Dans l'univers des start-up, il s'agit d'une espèce de demi-dieu à la frontière entre le commercial et l'évangéliste. Outre sa force de conviction visant à attirer les meilleurs talents, il doit disposer d'un réseau hors norme qui lui donne accès à toutes les typologies d'expertises dont l'entreprise pourrait avoir besoin: « Si le recrutement était initialement effectué par les responsables d'équipe, il est aujourd'hui l'affaire de l'équipe "*talent acquisition*" composée de cinq personnes. C'est indispensable pour une entreprise qui embauche jusqu'à 30 personnes par mois. » (Laure Wagner, BlaBlaCar.)

Organiser l'émission *The Voice* donc, car il s'agit d'attirer non pas les plus belles voix, mais les meilleurs talents. *The Voice*, aussi parce que la chasse est organisée et systématique. Des plate-formes sont même nées pour faciliter la recherche des meilleurs développeurs, sortes de places de marché à destination de ceux qui veulent recruter la crème des développeurs. *The Voice*, enfin, parce que nos répondants font des efforts importants pour enchainer le quotidien des équipes et les immerger dans le projet de l'entreprise: « Tu fédères avec le projet et les équipes attendent qu'il se passe autre chose: on n'est pas dans la culture de "ma boîte fait des chaussettes et je ferai cela toute ma vie", les choses bougent constamment. Avec aussi, évidemment, le risque de vendre du rêve et que personne ne le voie arriver. Ce qui est marrant, c'est qu'en 2010 on parlait aux équipes de ce que l'on fait maintenant en 2016, pas de ce qu'on faisait à l'époque. La vision, donc, qu'il faut aussi savoir traduire en projets à six mois pour maintenir la pression. » (Marc-Antoine Catherine, Izigloo.)



Résultat1 =
Souvre(1, 2000
2000) //
Ouverture de
SI
paramétrage
m1: Taux
9600, Parité
paire,
8 bits de
nées, 1 bit d
stop
fixe paramètre(
9600, 1, 8, 0) //

Oui, il y a une table de ping-pong, **MAIS**

Le côté « cool » des start-up en question

Le stéréotype est là et il a la vie dure : bosser dans une start-up, c'est bosser dans une ambiance agréable, il suffit d'ailleurs de voir la décoration des lieux pour s'en convaincre. Et effectivement, lors de nos visites au sein de start-up, les figurines de Hulk côtoyaient des affiches de films, des pyramides de Lego et des tables de ping-pong. Presque tous nos interlocuteurs étaient en baskets alors que certains géraient quotidiennement des millions d'euros ou avaient des entreprises aux valorisations dépassant le milliard. On est loin de ce que l'on trouve dans les grands groupes qui opèrent pourtant parfois dans le même domaine que certaines de ces start-up. À première vue, l'environnement de travail est attrayant, et un fondateur est allé jusqu'à nous dire que chez lui, tout le monde est « jeune, beau et intelligent ». Le rêve servirait donc à nourrir la croissance ?

Il ne faut cependant pas se laisser prendre aux apparences en s'imaginant que cette image d'Épinal d'une décontraction affichée implique du laisser-aller ou des modes de collaboration plus superficiels que dans de grands groupes. Il n'en est rien, et ce à un double titre. Tout d'abord, comme nous le verrons plus loin, avec la croissance vient souvent la perte de cet esprit start-up, ce qui se traduit par la mise en place d'organisations et de systèmes de contrôles poussés. Ensuite, derrière l'apparence de relations et d'un environnement détendu, qui correspondent aux pratiques originelles et à ce que nous avons appelé la « culture » ou l'ADN de la start-up, les exigences en termes de performance sont souvent très élevées.

Ainsi, et de manière très claire, l'implication des individus dans les enjeux de l'entreprise est une des clés essentielles de son succès : « Nous avons une équipe de 40 personnes. Toute la question est de savoir comment faire pour que chacun soit super-productif. » (Bram de Zwart, 3D Hubs.) Il nous vient

encore une fois à l'esprit l'image d'Épinal de l'équipe de start-up qui travaille jusqu'au bout de la nuit pour finir un développement. C'est assez vrai, mais c'est tout simplement représentatif du niveau d'exigence : « Nous sommes très exigeants sur les recrutements chez BlaBlaCar, car nous recherchons des gens qui ont les compétences, qui collent aux valeurs et sont passionnés. » (Laure Wagner, BlaBlaCar.) Derrière les fiches de poste toujours plus sexy – de l'assistant du CEO au *country manager* en passant par le *chief happiness officer* – se cache souvent une exigence de rigueur digne d'un cabinet anglo-saxon de conseil en stratégie, couplée à une exigence de résultat qui va de pair avec la croissance. Les cabinets de conseil sont eux-même conscients du phénomène : « Les start-up travaillent sur l'illusion créative. L'expérience montre que l'atmosphère de travail n'est pas très sympa, les gens bossent comme des bêtes, les interactions sont rugueuses, mais ils jouent sur les symboles pour vous donner l'illusion d'un univers très créatif et inspirant. » (Didier Rousseau, Weave.)

Si c'est cette radicalité qui contribue à la croissance au début de l'histoire, c'est paradoxalement la croissance elle-même qui peut venir assouplir d'une certaine manière l'organisation. Comme le suggère l'expression « Petit Poucet deviendra grand », arrivé à une certaine taille, on commence à embaucher des responsables des ressources humaines pour accompagner la croissance, et ces derniers se font alors fort de rappeler le cadre légal du travail et de remettre un peu d'ordre. Ce qui peut parfois s'accompagner d'une remise en cause de certains éléments extrêmes de la culture de l'entreprise.



Je fais partie de l'**AVENTURE**

Travailler sa marque employeur autant que son produit

Si pour certaines start-up la question du recrutement ne se pose pas, les meilleurs talents de la planète venant taper d'eux-mêmes à leurs portes, ce n'est pas le cas pour tout le monde. À titre d'exemple, recruter d'excellents développeurs (techniques, pas commerciaux) semble actuellement être une gageure (ce qui en soi peut prêter à sourire, car on peut imaginer à quel point ce métier sera automatisé dans les années à venir). L'option la plus radicale prise par certains de nos répondants est alors d'impliquer les salariés dans l'aventure par la distribution de stock-options.

Jean-Baptiste Rudelle, dont la start-up dépasse désormais le milliard d'euros, se souvient des débuts : « Je me revois en train d'interviewer ma première *office manager*, celle qui allait s'occuper de la logistique du bureau local. C'était mon second recrutement américain, et j'étais encore un béotien de la Silicon Valley. L'entretien se déroulait comme prévu, et à la fin je lui ai posé la question habituelle :

– Y a-t-il des sujets que nous n'avons pas abordés et que vous souhaiteriez aborder ?

– Oui, j'aimerais savoir ce que vous avez prévu comme stock-options pour ce poste.

Elle m'a demandé cela avec le plus grand naturel. J'ai réalisé d'un coup que, dans la Silicon Valley, il était inimaginable d'entrer dans une start-up sans se voir proposer des stock-options. Même pour un poste dont les qualifications étaient standards. »

Pour ces managers, il s'agit de la manière idéale de trouver les meilleurs talents et de les conserver : « Tous les salariés ont des stock-options et ont la possibilité d'acheter les mêmes actions que les VC (*venture capitalists*) qui sont contraints d'accepter une dilution. 55 % des employés ont investi leurs économies dans la boîte, ça crée un niveau d'engagement qui est énorme. Peu d'acteurs font ça. » (Erwan Menard, Scalify.)

Quitte parfois à ne pas embaucher autant que nécessaire, même si cela soulagerait les équipes, afin de ne disposer que de personnes ayant l'expertise et la culture adéquates.

Sans aller systématiquement jusqu'à une participation au capital, l'implication des collaborateurs est revenue dans presque tous nos entretiens : « Il y a énormément de jeunes gens intelligents en Europe. Dans notre cas, nous recrutons beaucoup de personnes d'Europe de l'Est à qui nous offrons une super opportunité de carrière, avec des salaires importants, de réelles responsabilités, et la capacité d'avoir un réel impact sur le développement de l'entreprise. » (Bram de Zwart, 3D Hubs.)

La marque employeur a donc des conséquences en termes de recrutement, sujet critique pour ces entreprises en croissance : « Pour qui veut croître, il est vital de disposer d'un processus de recrutement et d'une équipe de recruteurs. » (Rick Levin, Coursera.) Et selon le stade auquel on est, c'est évidemment plus ou moins facile. Pour Criteo, « avec notre notoriété, notre développement actuel, les bureaux dans le centre de Paris, c'est plus facile de recruter. Pour un ingénieur requis, on va toucher 80 personnes, mais cela n'a pas toujours été le cas. » Certains acteurs qui n'ont pas encore structuré cette fonction mesurent la difficulté de l'exercice : « Quand tu veux recruter à tes débuts, tu n'as rien dans les poches, ton seul moyen d'embarquer quelqu'un, c'est de lui vendre ta personnalité et tes tripes. Ensuite, tu peux valoriser une équipe technique. Petit à petit, tu peux remettre au nouvel arrivant un pull à capuche avec le logo de la start-up et une étoile brodée pour signifier que cette équipe est soudée et qu'elle a obtenu des récompenses. Les gens n'ont plus d'histoire directement avec moi mais font désormais partie d'une aventure plus large. » (Bertrand Masson, Moskitos.)



De la tribu à la CITÉ

Abandonner l'arbre de famille au profit de l'organigramme

« Au début de l'histoire, on a une tribu avec des liens de proximité forts, beaucoup d'ajustements mutuels, une compréhension tacite et l'information passe facilement. Puis on passe à une taille de 50 où le cœur historique est encore fort, tout le monde incarne les valeurs. Puis à 100 et 200 personnes, et là, il y a des effets de dilution. » (Julien Hervouët, iAdvize.) L'exemple est parfaitement représentatif des risques induits par l'accroissement de la taille des équipes. Tous les managers que nous avons rencontrés ont, tôt ou tard, été confrontés à ce genre d'effets de seuil qui représentent un véritable défi en termes de management.

Le franchissement de ces seuils passe par la mise en place de règles de gestion plus classiques, finalement très proches de celles que l'on trouve dans les grands groupes. On retrouve ainsi des organisations matricielles avec des entretiens réguliers du type PDA (*personal development assessment*) et des systèmes de calibration et de récompenses parfois complexes pouvant recourir à des stock-options. Ainsi, plus la start-up croît rapidement, plus elle est contrainte de mettre en place des processus d'organisation permettant d'avoir une lecture claire de la contribution de chacun à l'entreprise.

Cela implique notamment de commencer à ajouter des niveaux intermédiaires de management. De ce point de vue, beaucoup de nos interlocuteurs accompagnent l'accélération par le passage d'une culture horizontale à une organisation qui, sans être en silo, est plus verticale. Nous développerons le rôle de la « culture » plus loin dans l'ouvrage, mais une des raisons pour lesquelles certains fondateurs mettent autant d'emphasis sur cette notion est qu'ils ont le sentiment que, plus que l'organisation ou des règles, c'est l'existence d'une réelle culture d'entreprise qui leur permettra d'embaucher et de grandir en limitant la casse. Cela se traduit d'ailleurs parfois de manière contre-intuitive par un retour au mana-

gement de la part de fondateurs qui avaient pris du recul sur ces sujets : « Tu avais une équipe structurée pour faire du *happy management* et là tu reviens dans l'arène. Il faut aussi que la gouvernance écrive son *culture book* pour que chacun puisse s'y référer, cela simplifie les choses. » (Marc-Antoine Catherine, Izigloo.)

L'arrivée de nouvelles populations dans l'entreprise se traduit ainsi par une complexification dans la coordination et la gestion des ressources humaines. Si, au départ, une équipe réduite était en mesure de prendre en charge à peu près toutes les activités de l'entreprise, la croissance rend nécessaire la rationalisation progressive des fonctions qui font appel à des profils spécialisés. On trouve alors dans le même open space des développeurs qui côtoient des commerciaux, des responsables RH ou encore des acheteurs. Si la culture geek, avec ses figurines de Hulk, est toujours extrêmement présente, elle doit désormais s'accommoder de nouvelles manières de faire, tant en matière d'organisation et d'interactions dans les locaux qu'en termes d'horaires de travail.

Cela peut-être vécu comme une véritable opportunité. C'est le cas pour certains managers qui, lors de rendez-vous avec des clients, aiment par exemple pouvoir ouvrir la porte et demander à un ingénieur d'expliquer quelque chose à un client. De ce point de vue, la proximité physique est source de valeur. Mais cela peut également être vécu de manière déstabilisante, notamment au moment d'un pivot qui peut profondément modifier le système relationnel : « Nous avons décidé de lancer une plate-forme data dédiée à l'habitat. Notre métier a évolué, on a emménagé dans de nouveaux locaux assez vastes pour absorber les recrutements. À date, j'ai le même nombre de salariés qu'il y a 18 mois, mais la moitié des effectifs a changé. C'est difficile à vivre pour les gens qui étaient là à l'origine, avec un changement culturel fort. » (Marc-Antoine Catherine, Izigloo.)

~x Δ ⇒ t m *



* Bon les gars, on s'installe ici !

Fondateur et PATRON

De la construction d'un produit à celle d'une organisation

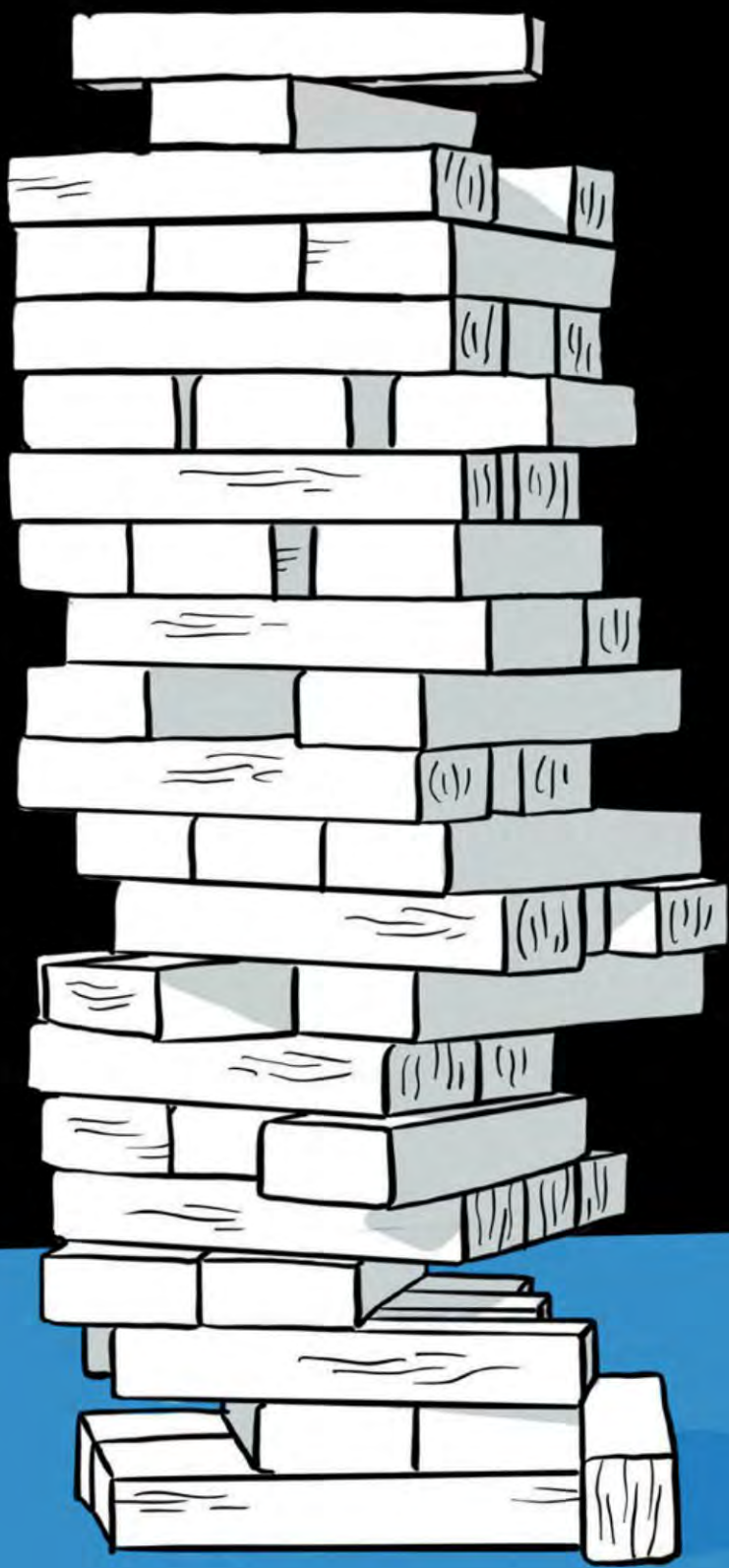
Le rôle du fondateur évolue lui aussi fortement avec le développement de l'activité: «Il fait d'abord tous les métiers de l'entreprise en faisant du développement, en gérant le recrutement et en commandant le café. Puis à un moment donné, avec sa limite de bande passante et la taille de la structure qui évolue, il ne peut plus et doit transmettre une part de savoir, de la mécanique et des processus qui ont été mis en place.» (Julien Hervouët, iAdvize.) Les histoires de ce type pullulent sur le Web et dans l'imaginaire des entrepreneurs actuels: au début d'Airbnb, les fondateurs sont ainsi allés sur le terrain pour identifier les hôtes potentiels, ont mis à disposition leur propre appartement, etc. Même son de cloche chez Faguo: «On a appris sur le tard et sur le tas. Tu ne deviens jamais expert quand tu es entrepreneur. Tu bosses avec un freelance pour dessiner la chaussure, avec un avocat pour les contrats, puis tu embauches un commercial, un community manager... Et petit à petit tu t'éloignes et tu n'es plus expert de rien.» (Frédéric Mugnier, Faguo.)

Ces pivots sont inévitables dans les entreprises en croissance, avec un moment clé qui semble être celui du *product/market fit*. Dans le langage start-up, il s'agit du moment où l'entreprise a réussi l'adéquation idéale entre son produit et le marché existant. À ce moment, le rôle du fondateur sera de passer de l'élaboration d'un produit qu'il devra essayer de vendre à celle d'une organisation qu'il pourra développer. Ce seuil est déterminant pour la survie de l'entreprise et son devenir, car on peut être la bonne personne pour avoir une idée et la mettre sur le marché et la mauvaise personne pour gérer ensuite une entreprise qui marche et grossit: «C'est comme dans le jeu Jenga: lorsque tu ajoutes des compétences, tu peux grandir plus rapidement, mais chaque changement peut être fatidique: ça bouge, ça tremble et ça peut parfois s'écrouler. Les derniers éléments que tu intègres doivent avoir le

temps d'épouser la colonne vertébrale du projet pour que ça continue de bien pousser.» (Clément Alteresco, BAP.)

Ici encore, le pragmatisme est érigé en règle de vie et nos répondants nous expliquent qu'ils se doivent alors d'embaucher des gens qui sont systématiquement meilleurs qu'eux. Être un excellent ingénieur et être capable de développer un excellent produit ne veut pas dire que l'on est un excellent manager. Ainsi, «il faut prendre des spécialistes, et des bons. Quand je dis bons, ça veut dire qu'ils coûtent cher et qu'il faut les débaucher. Et puis après, il faut les garder, et donc se battre. Surtout quand il y a une génération d'écart parce que nous on est quadragénaires.» (Marc-Antoine Catherine, Izigloo.) Ce pragmatisme explique d'ailleurs que des fondateurs acceptent de s'effacer pour embaucher des DG qui gèreront l'entreprise à leur place.

En termes de relation au travail, le développement d'une entreprise a aussi un impact sur la psychologie des fondateurs. Nombre d'entre eux nous ont fait part de la difficulté à prendre des décisions rationnelles quand tout s'accélère. Si, au début de l'histoire, l'intuition est la clé qui permet de sentir qu'il y a une demande à laquelle il faut répondre, la croissance implique rapidement de mettre en place des systèmes de validation quantitatifs et d'adaptation stratégique aux réalités rencontrées. De ce point de vue, il est particulièrement instructif de noter que la plupart de nos répondants nous ont avoué n'avoir eu, au début de l'histoire, aucune réelle stratégie: une vision, oui, mais non une stratégie. La charge de travail croissant, il devient illusoire de demander à quelqu'un qui est à peine capable de passer le cap de la fin de la semaine de réfléchir à ce qu'il fera l'année prochaine. Seule une réorganisation profonde permet de se libérer de ce poids et de commencer à se projeter plus loin.





Une culture forte

Culture

Croître sans saborder la culture

Dans un de ses posts sur le site Medium, Brian Chevski, le fondateur d'Airbnb, relate un échange qu'il a eu avec Peter Thiel (un des fondateurs de PayPal) après que ce dernier a investi 150 millions de dollars dans Airbnb. Il souhaitait savoir quel serait le conseil de Peter Thiel pour le développement d'Airbnb. La réponse est dans le titre du post : « *Don't fuck up your culture!* » (« Ne fous pas en l'air ta culture ! ») Peter Thiel mettait ainsi l'accent sur le risque, majeur à ses yeux, que la croissance conduise à perdre une « manière commune de faire les choses avec passion », ce qui serait dangereux pour l'entreprise.

«DON'T FUCK-UP
YOUR CULTURE!»
(«NE FOUS PAS
EN L'AIR TA
CULTURE!»)

Source : Peter Thiel, PayPal.

Parmi les solutions adoptées pour ne pas diminuer la culture d'une start-up à mesure que cette dernière grossit, on trouve tout d'abord le rôle du fondateur : « La culture de la boîte est une obsession pour moi : en quatre ans, on a eu cinq démissions, dont trois à notre gré et deux de personnes qui ont décidé de monter leur boîte. C'est quelque chose qui est difficile à valoriser sur un P&L, mais c'est une vraie force. » (Clément Alteresco, BAP.)

Ce rôle se traduit notamment par une implication réelle dans le recrutement. Aneel Bhusri de Workday aurait ainsi personnellement recruté ou participé aux entretiens des cinq cents premiers salariés de l'entreprise. Et seule la réalité du quotidien semble éloigner les fondateurs de cette dimension RH. Parmi les personnes que nous avons interviewées, nous avons ainsi rencontré les premiers salariés de Workday. Restés depuis le début, ils sont mis en avant comme incarnant son histoire, et en deviennent ainsi les ambassadeurs.

Intervient ensuite la célébration de la vision ou des valeurs de l'entreprise. Là aussi, certaines start-up vont plus loin que les slogans affichés aux murs et qui les caractérisent. Selon certains fondateurs, on doit en effet apporter la même attention à la conception de son organisation et de sa culture qu'à la conception de son offre. Chez Airbnb, cela se traduit par le fait que toute l'expérience que va vivre un salarié a été cartographiée et qu'on lui en rappelle de manière subtile (ou non...) les valeurs. Par exemple, lorsqu'on badge à la porte d'entrée des locaux, un message apparaît, « *Champion the mission* », pour rappeler à chacun de s'approprier et de porter la mission de l'entreprise. Certaines entreprises comme BlaBlaCar ont même nommé des *culture captain* dont la mission est de disséminer les valeurs à tous les étages de l'entreprise.



« Sois le champion de la mission. » Grâce à une culture forte, les start-up ont la conviction que le moindre petit projet peut donner naissance à un grand champion.



Dans les start-up, le socle culturel est affiché comme clé. Travailler dans cet univers implique d'en partager les valeurs et de totalement s'approprier celles de son entreprise pour ne pas risquer de freiner la dynamique.

Si on ne peut que souligner les effets positifs de l'attention portée à la préservation de la « culture » de l'entreprise qui lui a permis d'atteindre ses premiers résultats, il convient néanmoins de ne pas minimiser les effets pervers qui pourraient en résulter. Comme tout spécialiste du changement pourra le dire, un des principaux facteurs de résistance à l'évolution d'une organisation est justement... sa culture.

Il n'est donc pas question de s'être trompé sur ses valeurs au début de l'aventure. Par ailleurs, même si elles ne nous ont pas permis de les citer, de nombreuses personnes avec lesquelles nous avons pu échanger nous ont indiqué que cette « rigidité culturelle » pouvait inciter certains salariés à partir : « La croissance ne se fait qu'avec une équipe qui croît elle aussi. La grosse difficulté est de maintenir une culture d'entreprise forte. Nous investissons beaucoup de temps dans ces sujets. C'est important car les gens du début sont pour la plupart encore là. Après, il ne faut pas vouloir retenir les personnes coûte que coûte. On a besoin d'avoir des profils différents, et certains peuvent se retrouver bloqués, plafonnés. Il ne faut pas forcément garder ces personnes, nous faisons aussi attention à cela : ne pas nous forcer à garder des gens qui ne sont pas tout à fait dans la culture. »



Parmi les symboles culturels forts de la start-up, il en est un qui peut surprendre. Bon nombre d'entre elles se veulent « pet-friendly », c'est-à-dire qu'elles garantissent à leurs collaborateurs que leur animal de compagnie sera toujours bien accueilli !

Se pose alors la question de savoir dans quelle mesure une culture trop prégnante, si elle peut contribuer à préserver l'identité de départ, peut aussi agir au détriment de la diversité et de l'évolution, et donc des intérêts de l'entreprise à plus long terme.

Fabriquer de l'ENGAGEMENT

Une culture qui évolue pour grandir et perdurer

Fondamentalement, lorsque nos interlocuteurs souhaitent « préserver leur culture », il n'est pas extrêmement simple de savoir ce qui est à l'œuvre. Après tout, passer d'une organisation de type « vendangeur » à une organisation de type « vigneron » implique certainement un changement de culture, sans que cela ne représente une réelle remise en cause des fondamentaux : « J'ai grandi, je ne suis plus le même, la vie est faite ainsi. » D'ailleurs, on pourrait se demander si ce n'est pas ce que sous-entendait Peter Thiel dans sa citation : « Vous allez grandir, faites en sorte d'adapter la culture. » Et non « Figez la culture coûte que coûte pour préserver l'entreprise, sinon vous êtes morts ! » À trop vouloir la figer et la préserver, on empêcherait la culture de respirer...

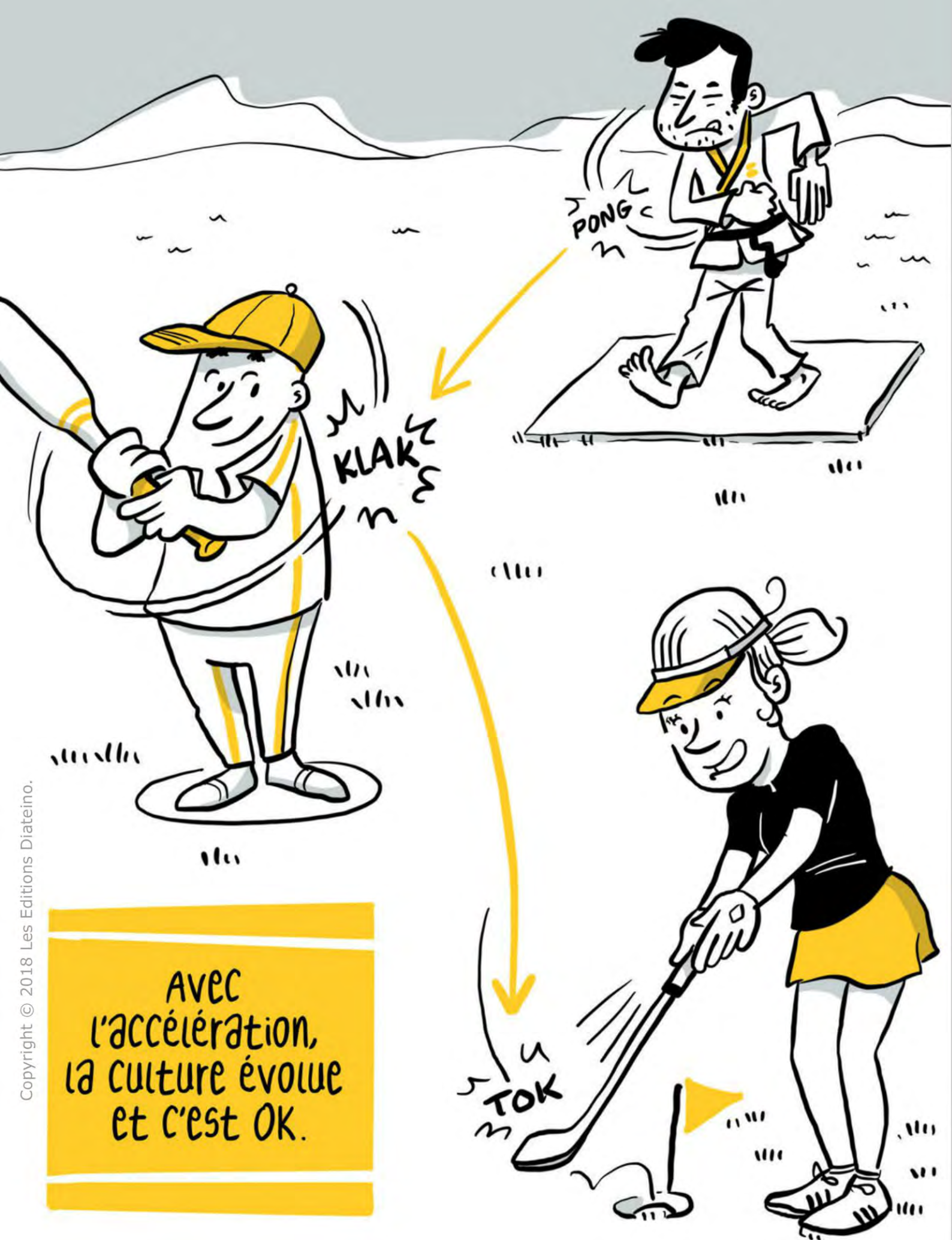
Finalement, derrière tous nos échanges, c'est l'engagement du fondateur ou des dirigeants et ce qu'ils souhaitent communiquer qui jouent le rôle le plus important : « Pour moi, la plupart des valeurs qu'affichent les entreprises sont bullshits : *"Think digital"*, *"We love international"*... ça sonne creux. Ce qui est fondamental, c'est de savoir si tu te sens en confiance, si tu es en mesure de déléguer ta confiance à tes pairs. Il y a des gens avec qui cela matche et d'autres non. On laisse ensuite les équipes développer ce qu'elles ont envie de faire, elles choisissent leurs responsabilités. » (Frédéric Mugnier, Faguo.)

« La confiance, c'est bien... mais le contrôle c'est encore mieux », disait Lénine. Les rapports trop hiérarchiques ont eu raison de bon nombre de jeunes diplômés qui hésitaient entre le cabinet de conseil en stratégie et la start-up. Plus qu'une valeur, c'est une nouvelle modalité de collaboration qui s'appuie sur une autre maxime : « Confiance, confiance et confiance ! Confiance en toi, dans ton équipe et dans tes clients. Une croissance saine et stable est très liée au maintien de cette confiance.

Au fur et à mesure que l'entreprise croît, tu dois te dire : est-ce que tous nos salariés sont associés et se sentent dans un organisme dans lequel ils peuvent être heureux ? » (Clément Alteresco, BAP.)

Si la culture d'une entreprise se crée au départ par le biais du comportement du fondateur et des premiers salariés, il devient ensuite nécessaire de définir un socle culturel à mesure que l'entreprise grandit : « Les techs ont leur propre terrain de jeu, on commence à avoir des nationalités différentes dans la boîte... Il faut que les gens se sentent bien en mettant en place leur propre culture dans l'entreprise. » (Mickael Froger, Lengow.)

Ainsi, Scality a travaillé sur des codes traduits dans la langue des différents pays où la start-up est implantée : « La culture quand tu es 10 n'est pas importante à écrire car elle est incarnée. En revanche, pour l'incarner à 220 personnes, il faut la rendre tangible. Quand tu vas chez Amazon, n'importe qui est en mesure de te traduire la culture de l'entreprise et sait dire très clairement s'il aime ou non bosser dans cette boîte. On a réalisé un gros travail pour codifier les comportements qu'on veut développer. » (Erwan Menard, Scality.) Des comportements culturels marqués contribueraient à façonner ceux qui rejoignent et font grandir l'entreprise. Et là encore, à chacun son approche. Si, chez Amazon, les bureaux sont faits de portes bon marché auxquelles ont été ajoutés des pieds pour traduire le souci constant d'offrir le prix le plus bas au client, d'autres approches plus subtiles existent. Scality est accompagné depuis ses débuts par un photographe qui représente visuellement l'intensité de la culture (en l'occurrence, David contre Goliath puisque le leader du marché représente 70 000 salariés), le tout étant compilé dans un ouvrage représentant l'histoire de la société.



Travailler avec son CHIEN

Ce qui reste, c'est la culture

Tous nos interlocuteurs nous ont parlé de produits, de RH, de finances, mais la plupart d'entre eux, pour ne pas dire la quasi-totalité, ont insisté sur l'importance de l'esprit start-up. Il ne suffit pas d'une table de ping-pong pour instaurer un cadre de travail agréable et motivant pour les salariés. À chaque entretien ou presque, les enjeux qu'implique «vivre ensemble», «partager l'ambition» ou encore «collaborer radicalement» ont été présentés comme des éléments clés de la croissance. Il y aurait donc une espèce de règle selon laquelle une culture forte est native chez les start-up ou est en tout cas une condition nécessaire au succès.

Sur ce point en particulier, les choses sont en fait beaucoup plus complexes qu'elles en ont l'air, et c'est pour cela que nous avons mis entre guillemets, dans l'introduction de ce chapitre, la notion de «manière commune de faire les choses avec passion» de Brian Chevsky. L'enjeu caché ici est en fait assez simple : lorsque l'on accélère, les relations changent.

C'est plutôt la réponse à apporter qui donne matière à discussion. À titre d'exemple, Google est connu pour avoir, pendant des années, embauché uniquement des personnes diplômées des meilleures universités américaines en se coupant donc volontairement de certains profils atypiques qui auraient pu grandement contribuer au développement de l'entreprise. L'objectif était de «préserver la culture d'entreprise». Sauf que, dans ce cas précis, cela confine à la consanguinité et conduit à confondre diplômes et adéquation culturelle...

Autre élément trompeur : la confusion qui peut parfois régner entre les notions de culture et celles de valeurs. Symbole de l'esprit start-up, et élément clé de l'imaginaire collectif qui les entoure : les valeurs affichées au mur et rappelées régulièrement, au point d'être utilisées comme filtre managérial.

C'est le cas de la maxime de Facebook : « Aller vite et tout casser », qui postule que quelqu'un qui cherche à bien faire plutôt qu'à innover – quitte à faire des dégâts – n'aurait pas sa place dans l'entreprise.

En fait, ce qui est à l'œuvre dans ce fourmillement apparemment pas très organisé et ce mélange des concepts semble être au cœur de l'esprit start-up : adhérer à des valeurs. Il suffit de penser au nombre d'organisations qui revendiquent l'innovation parmi leurs principes. Peut-on imaginer une organisation qui assumerait comme valeur de ne pas être innovante ? C'est difficile voire impossible, et c'est à ce titre une valeur partagée par tous. Par contre, chez certains de nos interlocuteurs, les valeurs affichées au mur semblent être réellement une grille de lecture, et pas simplement un vernis de bonne intention managériale. Ce serait dans la réelle volonté de les appliquer que se trouverait la différence avec d'autres organisations.

Du coup, force est de constater que les entreprises établies qui cherchent à insuffler cet « esprit start-up » et à inciter leurs équipes à travailler autrement obtiennent des résultats peu probants. Car il s'agit moins de promouvoir des modes de travail inspirés de la Silicon Valley ou des codes vestimentaires plus souples pour attirer et garder des talents que de mettre la culture au service de l'exécution. La logique est extrêmement rationnelle. Nous listons ici quelques-uns des attributs culturels mentionnés au cours de l'exploration. Cela peut prêter à sourire, mais c'est ce qui contribue à l'écologie de ces entreprises qui accélèrent : se déplacer dans les locaux en *segway*, accéder à des corbeilles de fruits bio, pouvoir venir au bureau avec son animal de compagnie, etc.

EXIT 

JE PEUX PAS, J'AI
aqua-licorne.



Tirer parti des ÉCOSYSTÈMES

On n'accélère pas pareil à San Francisco, à Shenzhen ou à Tel-Aviv

Au long de cet ouvrage, et sur la base des entretiens menés, nous avons présenté les composantes principales de l'accélération. Il s'agissait à chaque fois d'éléments liés à l'approche, au management ou à l'organisation des entreprises que nous avons découvertes. Le fait d'avoir rencontré des acteurs internationaux a aussi souligné que les environnements dans lesquels les entreprises interagissent ont des conséquences sur la capacité à accélérer. Le sujet est extrêmement vaste et mériterait un ouvrage à lui seul. En voici les éléments clés.

La relation au temps et au travail semble être fondamentalement différente entre le monde occidental d'un côté et la Chine et Israël de l'autre (même si ce n'est pas pour les mêmes raisons) : « On a une façon très spécifique de travailler, qu'un Allemand ne comprendrait jamais. À Tel Aviv, lorsque tu veux organiser un meeting, tu planifies cela deux heures avant et non deux semaines avant. La raison à cela est très simple et liée au fait que nous sommes un pays dans lequel on ne sait pas ce qui se passera dans deux semaines. » (Oded Chai, Shenkar School.) Même son de cloche en Chine : « Quand une start-up californienne teste un nouveau service à destination du marché chinois, les entrepreneurs à Shenzhen ont déjà eu le temps d'itérer 10 fois et de lancer pléthore de nouvelles fonctionnalités. Si elles ont commencé généralement par copier impunément un modèle à leurs débuts, il faut reconnaître que les start-up chinoises ont une capacité à très rapidement scaler leur business et à ériger des barrières à l'entrée. » (Yann Boquillod, AirVisual.)

En termes de typologie de métiers au service de l'accélération, il existe aussi des rapports différents entre les États-Unis et la France, par exemple : « Qu'une start-up dans la tech soit basée aux U.S ou en Europe, le rapport à la vente est très différent. Tout le monde est vendeur dans le premier cas, que tu sois CEO, community manager ou res-

ponsable de l'IT. En France, quand tu dis que tu es vendeur, tu te fais bâcher car tu es en bas de l'organigramme. Dans une start-up parisienne, c'est plus sexy d'avoir un poste de *chief digital officer*. Mais à San Francisco, tout le monde rêve d'être *chief sales officer*. C'est flatteur d'avoir la relation client et c'est une différence fondamentale avec la France. San Francisco a réussi à concilier une culture de la vente et de l'ingénierie. » (Karsten Popp, Holistic Innovations.) Ce qui comporte son lot de défis : « Il est très difficile de recruter les meilleurs vendeurs aux États-Unis au début, tant que tu n'es pas connu. Ceux-ci ne veulent pas bosser dans une boîte française pour des raisons culturelles. Ce n'est que depuis 2015 qu'on est en mesure d'attirer de très bons talents du fait de notre dernière levée de fonds auprès de VC américains : tu accèdes à un autre niveau de vendeurs car tu es plus crédible. » (Erwan Menard, Scalify.)

Si les vendeurs sont légion à San Francisco, rien n'indique qu'ils assurent l'accélération de l'entreprise. C'est ce qu'explique Scoop.it, start-up française implantée également en Californie : « C'est dur d'embaucher quand tu penses que tout le monde est excellent. J'ai fait beaucoup d'erreurs car j'avais l'impression d'avoir des *"top guns"* en face de moi alors que ce n'était pas vrai du tout. Ça touche à une différence fondamentale : les Américains moyens pensent qu'ils sont géniaux quand les Français géniaux pensent qu'ils sont moyens. Un Américain apprend à communiquer dès l'âge de six ans et on l'encourage en lui disant qu'il est génial quel que soit le niveau de ce qu'il dit. À l'arrivée, ils sont plus créatifs, meilleurs communicants et surtout ont davantage confiance en eux. Cela explique pourquoi les gens n'ont pas peur de *"pitcher"* et de vendre leur produit. Tu penses que tu as embauché un champion du monde, mais tu réalises au bout de quelques jours que c'est quelqu'un de moyen. » (Guillaume Decugis, Scoop.it.)

Qui veut être un VENDEUR ?





L'écosystème de l'accélération est lui aussi très différents. En Chine, « il y a tellement de compétition que ça génère de l'innovation radicale, il faut aller très vite. En plus, la relation avec nos fournisseurs est complètement décomplexée : quand en France tu hésites à décrocher le téléphone après 17 heures, il n'est pas rare ici d'appeler ton fournisseur le samedi soir et le week-end et il te répond sur WeChat alors qu'il est dans sa douche ! C'est aussi pour ça que tu développes cinq fois plus vite en Chine qu'en Europe. » (Yann Boquillod, AirVisual.) D'ailleurs, si l'on souhaite réellement accélérer, la Chine offre des plate-formes permettant de développer des offres de manière extrêmement rapide. HAX Accelerator en est l'exemple parfait : « L'accélérateur est situé juste au-dessus d'un immense marché de *hardware* où un programmeur peut dessiner un composant électronique et trouver à deux pas 30 gars qui peuvent le sortir en deux heures pour quelques yuans. » (Yann Boquillod, AirVisual.) À Paris, on retrouve une plate-forme de ce type et la volonté d'avoir une unité de temps, de lieu et d'enjeux avec Station F : « Le lieu accueille 1 000 start-up, et a vraiment été conçu pour leur faciliter la vie ; sous le même toit, on trouve aussi la French Tech, Bpifrance et de nombreux VC. Cette imbrication de partenaires et de start-up concentre une énergie incroyable et produit de l'accélération. En bref, les aller-retours entre levées de fonds et innovation *hardware* sont facilités et garantissent la montée en puissance rapide d'un projet. » (Emanuel Allely, Usine IO.) La remarque d'Emanuel est intéressante, car elle aborde aussi un sujet dont on parle finalement assez peu en France par rapport à d'autres écosystèmes : les start-up et le *hardware*. Dès que l'on sort du digital et des effets de réseau qui lui sont propres, on se rend compte que les choses sont plus complexes en termes d'accélération : « Lorsqu'on se lance dans un projet *hardware*, on va faire face à deux difficultés : les fonds à mettre sur la table dès le début du projet et la diversité des interlocuteurs avec lesquels on va devoir dialoguer pour faire avancer le projet. Le fait est que les rapports humains peuvent être plus rudes que dans l'univers du *software*. Si tu sors d'une école de commerce et que tu appelles un fournisseur ou le directeur technique d'une usine, il risque d'y avoir un

choc des cultures. Si tu sors tout juste d'une école d'ingénieurs avec ton projet de start-up et que tu vas consulter le directeur d'une usine d'injection plastique, celui-ci risque fort de ne pas te considérer. Chez Usine IO, nos programmes d'accélération servent aussi à apporter de la crédibilité à un start-uper en l'aidant à communiquer avec un bureau d'études, à traduire sa documentation en langage industriel, à structurer une équipe technique ultra-chevronnée... et à l'arrivée, à gagner considérablement en itérations – en temps. » (Emanuel Allely, Usine IO.)

La question de la taille du marché joue évidemment un rôle clé dans tous les éléments cités précédemment, et cela de manières totalement opposées. « La caractéristique majeure de l'écosystème à Tel Aviv est la taille du marché. Il y a seulement sept millions d'habitants et nous parlons une langue que personne ne comprend. Se tourner vers l'extérieur quand tu es entrepreneur ou investisseur devient obligatoire. » (Oded Chai, Shenkar School.) À l'inverse, la taille du marché chinois permet d'accélérer plus facilement : « Même sur une période de test de six mois tu es déjà rentable. L'échelle est tellement radicale que la question des retours sur investissement n'en est pas vraiment une. » (Benjamin Joffe, HAX.) Mais gare au miroir aux alouettes : « Les entrepreneurs français voient la Chine et sa classe moyenne comme un eldorado, il ne faut pas oublier que c'est hyper compétitif et qu'il n'est pas facile de se faire une place. Le pays étant très concurrentiel, le modèle du *minimum viable product* ne fonctionne pas. L'idée de déployer tous ses atouts est très ancrée culturellement, tout doit être grandiose du premier coup. » (Yann Boquillod, AirVisual.)

Finalement, on trouve des éléments très spécifiques, tels que le rôle de l'armée dans le cas de l'écosystème israélien : « Tu peux venir d'un milieu très défavorisé et servir dans l'armée à côté de quelqu'un bardé de diplômes. Le *background* n'a pas d'importance pour commencer à travailler ensemble, ce qui de surcroît permet de former des ingénieurs et des écosystèmes technologiques de très haut niveau. » (Oded Chai, Shenkar School.)



| DES KPI | POUR tout

Des KPI pour tout

Comprendre et baliser la croissance

Au-delà de la qualité de l'idée initiale, l'expérience des entrepreneurs que nous avons rencontrés montre que la mise en œuvre est l'élément le plus essentiel de la réussite. Certains vont jusqu'à affirmer que quiconque croit que son idée est unique est un idiot ou ne comprend pas la logique entrepreneuriale. Car tout résiderait dans l'exécution, à savoir passer d'une intuition à un produit tangible qui génère de la croissance. Derek Sivers, fondateur du site de musique CD Baby, a ainsi théorisé qu'une idée n'est qu'un multiplicateur de l'exécution. Vous pouvez avoir des centaines de bonnes idées, mais c'est l'exécution de ces idées qui produit exponentiellement de la valeur.

«L'idée la plus brillante, sans exécution, a une valeur de 20 \$.
L'idée la plus brillante avec une excellente exécution a la valeur de 20 000 000 \$.»

Source : Derek Sivers, CD Baby.



X



=



Mauvaise idée = 1
Idée brillante = 20

Mauvaise exécution = x 1
Bonne exécution = x 1 000 000

Mauvaise idée mal exécutée = 1 €
Brillante idée mal exécutée = 20 €
Brillante idée bien exécutée = 20 000 000 \$



Je suis Bernard, le nouveau stagiaire !

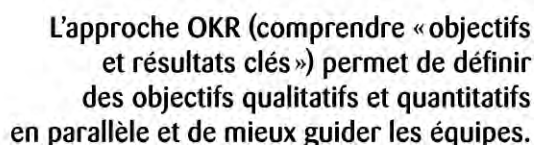
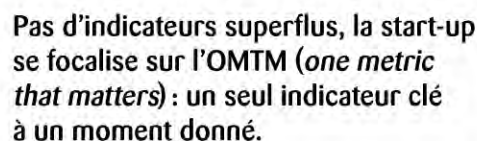
Je repars de zéro sur les tableaux de suivi, formez-moi !



Derrière l'évidence, on se rend compte en interviewant nos interlocuteurs qu'ils ont passé un temps important à comprendre quels éléments expliquent leur croissance, et permettent donc d'agir dessus : « Au début c'était des intuitions, maintenant ça s'est professionnalisé avec de nombreux KPI pour mesurer l'engagement des utilisateurs. On sait désormais établir des corrélations entre quelqu'un qui s'inscrit et quelqu'un qui convertit à la fin. On suit en parallèle toutes ces métriques. » (Aurélien Hérault, Deezer.)

Si la gestion des indicateurs est affichée comme l'une des clés pour piloter l'exécution dans de nombreuses industries, nous souhaitons vérifier dans quelle mesure une démarche d'accélération passait par une approche qui serait spécifique. Parmi nos interlocuteurs, certains sont plutôt critiques avec ces tentatives visant à tout modéliser : « Je continue de faire des stages de découverte dans d'autres start-up, certaines se perdent dans des KPI à ne plus rien comprendre de leurs propres tableaux ("C'était quoi déjà ce que j'avais calculé ?"). Je me souviens de mon premier tableau de suivi e-commerce : on voulait connaître le pourcentage de couleur de chaussures avec des lacets jaunes vendues dans la semaine. Résultat des courses, on se perd dans la data. » (Frédéric Mugnier, Faguo.)

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.



Vient ensuite la question de l'accélération en elle-même qui implique, comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs étapes. Et chaque étape apporte des indicateurs différents qu'il faut redéfinir et dont il faut être sûr qu'ils soient pertinents.

Obsédés du PILOTAGE

Toujours mieux comprendre

« Il faut être obsédé par le fait de bien piloter son business. Assez tôt, il est important de connaître les indicateurs de bonne ou mauvaise santé de ta boîte. De cette manière, dès que tu vois que tu n'as plus de trésorerie ou de clients, tu as du mal à te l'avouer, mais tu le vois. Il ne faut donc jamais sous-estimer l'importance du pilotage, ce qui est compliqué sur des marchés nouveaux car on a peu de métriques : quelle est la variable sur le thermomètre qui permet de nous dire qu'on est en croissance ? » (Simon Bouchez, Multiposting.) Le terme d'« obsédé » qui vient d'être utilisé est réellement descriptif de la manière dont les start-up gèrent leur quotidien : « Tous les matins en me réveillant, le premier truc que je fais, c'est de regarder le nombre d'utilisateurs de notre produit, ce qu'ils disent de notre application, et je vérifie que les serveurs tournent bien ! » (Yann Boquillod, Air-Visual.)

Loin d'être pathologique, cette obsession des données est tirée d'une conviction fortement ancrée chez tous nos répondants : s'il faut une vision au moment de lancer une aventure entrepreneuriale, il n'est plus possible, par la suite, de piloter son entreprise à l'intuition. Chaque développement nouveau doit être analysé afin d'en préciser la pertinence et les conséquences possibles.

On pourrait, a priori, ne rien trouver de bien nouveau dans cette volonté de piloter l'activité, ce que font toutes les entreprises. Le plus intéressant ici est que cette stratégie de pilotage raisonné s'inscrit en contrepoint de ce qui a fait le succès de l'entreprise à ses débuts : l'intuition. Le « *Never assume, always check* » de BlaBlaCar en est une parfaite illustration, comme si la nécessité d'une gestion stricte et normalisée de l'entreprise se trouvait renforcée par le flou sympathique pouvant avoir présidé à son émergence : « Il faut être prudent avec le *gut feeling*. À une échelle internationale, il faut

tout vérifier par des datas, des *focus groups*, pour ne pas mettre de l'argent ou de l'énergie au mauvais endroit. On est une start-up et on a de l'argent, mais on travaille en *cost-efficiency*. » (Laure Wagner, BlaBlaCar.)

On note finalement, et c'est une conséquence de la croissance de ces entreprises, que les indicateurs utilisés dépendent du stade de développement. Ainsi, à la période originelle d'observation du client pour essayer de copréciiser ses besoins et ses attentes succède une nouvelle ère, plus pragmatique et moins intuitive, de recherche de traction : « Il faut vite savoir si tu investis sur une petite vague ou sur un truc durable. Au début, on a essayé de monétiser un service *freemium*. On visait plutôt des particuliers et on s'est rendu compte que c'était une erreur. Peu de services arrivent à scaler sur ce segment, car il faut des volumes énormes. Si tu veux croître avec un modèle *freemium* et proposer un service payant à 10 dollars, tu dois avoir la base de clients de Deezer. Même Evernote a pivoté vers le marché du B to B. On a vite mesuré que ça ne le ferait pas au niveau du chiffre d'affaires car on ne visait pas 1 million, mais 40 à 50 millions d'euros. Par ailleurs, on a constaté que des grandes entreprises comme Microsoft utilisaient notre service en mode payant pour seulement 79 dollars par mois, donc on s'est dit qu'il fallait développer un business model plus rentable, d'où notre pivot vers le B to B. Pivoter sur un modèle B to B est plus facile qu'en B to C : on peut plus facilement comprendre les vrais besoins des entreprises. En B to C, c'est plus difficile : si tu n'es pas content de Dropbox, tu ne vas pas appeler la start-up pour remonter les problèmes que tu rencontres avec le service. Sur le marché du logiciel pour entreprises, si tu es à l'écoute de tes clients, il est plus simple de comprendre comment développer un business rentable. » (Guillaume Decugis, Scoop.it.)



La croissance est une affaire d'ÉTAPES

À chaque étape ses indicateurs

Ainsi que nous l'énoncions au début de l'ouvrage, la croissance implique de passer par des étapes et de franchir des seuils en matière de gestion des ressources humaines, de la trésorerie, de la technologie, etc. Il est donc logique que les indicateurs utilisés pour suivre cette croissance évoluent également à chaque étape : « En pivotant vers le marché du B to B, on a découvert plein de nouveaux défis, dont certains qu'on ne soupçonnait pas. Il devient nécessaire d'apporter du *customer service* et du *customer success*. Si le résultat n'est pas au rendez-vous, ce sera toujours de ta faute du point de vue du client, il faut calibrer le bon niveau d'accompagnement pour que les entreprises investissent. » (Guillaume Decugis, Scoop.it.)

Les entreprises les plus data driven vont jusqu'à mettre en place des tunnels de KPI, comme chez Deezer : « On agit en parallèle sur de nombreux aspects pour aider à l'utilisation du service, améliorer le taux de conversion et limiter le *churn*. Il faut trouver ses propres indicateurs, ce qui a amené à créer une équipe de *product performance* qui épaula les techs pour trouver les métriques à suivre sur chaque projet. » (Aurélien Hérault, Deezer.)

Même son de cloche chez Multiposting : « Sur le pilotage produit, on a vite mis en place des outils de *forecast* pour être en confiance sur les fondamentaux et savoir ce que l'on va dégager en termes de chiffre d'affaires. Le diagnostic est facile à faire quand on se plante (sauf si tu fais l'autruche, évidemment), mais quand tu es en pleine accélération et que tu cours, c'est très difficile d'évaluer une dynamique de croissance. Du coup, on a investi dans un CRM, développé des campagnes de prise de rendez-vous pour les vendeurs avec des indicateurs intermédiaires de pilotage associés. En tant que DG, je reçois tous les jours un *dashboard* avec les indicateurs clés pour savoir réagir et mettre un plan Marshall en place si la croissance n'est pas

au rendez-vous. Si tu traques le CA mais pas les rendez-vous par exemple, dans notre cas, tu peux te retrouver dans l'ornière. »

C'est encore plus flagrant si l'entreprise travaille avec des investisseurs. Ces derniers, au moment de faire un chèque, font un pari sur la capacité de l'entreprise à passer des caps qui lui permettront d'accélérer. Le pilotage est alors encore plus systématique : « Dans le domaine des VC, on travaille avec Appolo Ventures, qui gère cent milliards de dollars. Ils ont une approche très méthodique, avec des équipes mixtes et un back-office très important. Cela leur permet de mettre en place des démarches structurées de construction de portefeuilles. La difficulté réelle est de passer des caps, et il y a là des indicateurs qui sont brutaux, comme des revues tous les trois mois ou une analyse de la résilience des équipes pour absorber les impacts. » (Paul Tholly, Cairn Point.)

Dans la mesure où les indicateurs sont spécifiques à chaque étape de la croissance et à chaque activité, il était difficile de présenter en détail ceux que nos répondants utilisent. Nous avons donc fait le choix d'examiner les types de modèles auxquels ils recourent ainsi que la manière dont ils les font évoluer. De ce point de vue, la littérature sur les start-up et la croissance offre pléthore d'approches, allant des *pirate metrics* de McClure au *lean canvas* d'Ash Maurya en passant par la *growth pyramid* de Sean Ellis. Chaque modèle est intéressant et aborde la question des indicateurs sous un angle qui lui est propre. Dans leur ouvrage *Lean Analytics*, Croll et Yoskovitz ont essayé de simplifier les choses en proposant d'agréger ces différentes approches au sein de quatre principales étapes du développement que nous détaillons ci-après. La démarche permet de mettre en avant la diversité des indicateurs qui peuvent être utilisés.

Nombre de VUES et
TÉLÉCHARGEMENTS

Taux de
TRANSFORMATION

EBITDA





Être en empathie. Les données sont ici principalement qualitatives et visent à confirmer ou infirmer la pertinence de l'idée de départ: les gens ont-ils réellement tel besoin, comment y répondent-ils actuellement, y-a-t-il réellement un marché, etc. Ceci se fait via une démarche d'empathie avec les clients potentiels pour valider dans un premier temps leurs besoins réels, l'analyse des mécanismes de mise sur le marché venant plus tard. Là aussi, les entreprises font preuve d'un étonnant pragmatisme: plutôt que de recourir à un cabinet d'études de marché pour mener des entretiens, certains utilisent des plateformes de travail partagées du type d'Amazon Mechanical Turk pour recruter à la volée des dizaines de répondants. Cette phase est essentielle dans la mesure où elle vise à éliminer des idées non viables, et donc à réduire le risque.

Être « collant ». Ce que nos répondants entendent par « *stickiness* » est tout simplement la capacité à garder des usagers en générant de l'engagement. À cette étape, tout le monde nous a parlé de MVP, ou *minimum viable product*, c'est-à-dire de l'ensemble minimal de fonctionnalités permettant de tester un usage avec une personne et, à partir de là, d'en déduire le produit ou service à élaborer. Cette étape est très spécifique dans la mesure où de nombreuses entreprises, après avoir validé leur offre durant la phase d'empathie, pensent que la démarche suivante est de maximiser le nombre d'usagers. On retrouve alors des fondateurs cherchant désespérément à faire financer leur croissance. Pour Nirav Tolia, fondateur de NextDoor, utiliser des fonds d'investissement pour acquérir des clients n'est pas le vrai sujet. Il s'agit avant tout de faire en sorte que le produit réponde au bon besoin pour pouvoir garder les usagers actuels, et que ces derniers servent de base à la croissance future. Les données utilisées à cette étape sont donc quantitatives et visent à valider que chaque nouvelle fonctionnalité sert le dessein du produit et contribue à la « *stickiness* ».

Être viral. Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, nos répondants privilégient des indicateurs qu'ils décrivent comme « sains ». Cela se traduit par la volonté de ne pas piloter leur activité

uniquement par le chiffre d'affaires, mais par des indicateurs qui sont corrélés avec la croissance à venir du chiffre d'affaires. Dans le milieu, on parle de « *leading indicators* », ou d'« *early metrics* », données qui permettent de prédire l'activité de demain et représentent les domaines dans lesquels les moyens doivent être investis en priorité. C'est typiquement le cas de BlaBlaCar lorsque ses responsables précisent que le plus important est leur capacité à faire du « *matching* » (mettre en relation l'offre et la demande) et à accroître la fréquence à laquelle les utilisateurs voyagent avec BlaBlaCar, plutôt qu'à simplement augmenter le nombre d'usagers de la plate-forme.

Accroître ses revenus. Lors de cette étape, nos répondants se focalisent sur l'adéquation entre le produit et le marché. Si à l'étape précédente la question était de définir le produit le mieux adapté aux besoins des usagers, il s'agit maintenant d'insérer ce produit dans un modèle économique viable: « Nous avons eu une croissance phénoménale de notre base d'usagers. Notre problématique actuelle est de monétiser cette base d'usagers et ensuite de la démultiplier. » (Rick Levin, Coursera.) Cette étape est essentielle, et certains auteurs parlent de moment de « *bar-mitsva* »: celui où les investisseurs et parties prenantes arrêtent de regarder les métriques utilisées par les start-up pour évaluer la viralité de leur offre et se tournent vers les indicateurs opérationnels de la croissance. En d'autres termes, et pour reprendre l'exemple de Coursera, ils analysent si la croissance de la base d'usagers se traduit par des résultats financiers tangibles. Il s'agit donc d'une étape où l'entreprise doit continuer à développer la dimension virale, tout en développant un modèle économique adapté.

On notera que ces étapes n'ont pas vocation à être systématiquement traitées dans l'ordre proposé, notamment en ce qui concerne la viralité et la croissance des revenus. Certains de nos répondants ont ainsi précisé avoir absolument cherché un modèle économique rentable avant de croître, alors que d'autres faisaient le choix inverse.

Vanity, sanity, REALITY

Courir après le bon lièvre

Vanité, bon sens ou réalité. Ces trois termes sont érigés en règle d'or chez Blabacar et traduisent la volonté de valider systématiquement ce qui marche. « Nous avons toujours été “drivés” par la croissance de notre activité, et non pas par le CA. Cela signifie concrètement que chez nous, il y a des métriques dont nous estimons qu'elles relèvent de la vanité lorsque l'on parle de croissance. Par exemple, si l'on dit qu'il y a 45 millions de membres, c'est de la vanité, alors qu'être sain d'esprit, c'est analyser le nombre de trajets publiés sur la plateforme. Et la réalité, c'est ce qui nous intéresse réellement, comme le nombre de *matchings* par exemple, c'est-à-dire la capacité à mettre en relation conducteurs et passagers pour favoriser l'adoption du service au quotidien. » (Laure Wagner, BlaBlaCar.)

Il convient donc d'identifier, au-delà du seul chiffre d'affaires qui n'en est que le résultat comptable instantané, des indicateurs de croissance ou de performance plus spécifiques et pertinents, seuls à même d'informer sur les performances actuelles et les orientations à donner afin de doper le potentiel de croissance. Dans cette approche, plutôt que de chercher systématiquement à faire croître le chiffre d'affaire immédiat (vanité), nos répondants se focalisent sur des données intermédiaires dont ils savent qu'elles sont la preuve que les choses vont s'accélérer : « On a un business d'abonnement, basé sur le volume, et ce qui compte pour nous, c'est la croissance incrémentale du nombre de clients tout comme l'adoption : à quel point nos solutions sont utilisées par nos clients ? Typiquement, chez nous, cela se traduit par le nombre d'offres de jobs diffusée par client. Ce chiffre doit croître plus rapidement que notre CA, car cela veut alors dire que le produit est utilisé et addictif. » (Simon Bouchez, Multiposting.)

On peut trouver un bel exemple de cette focalisation sur des déterminants qui pourraient paraître a priori secondaires dans la manière dont Airbnb a embauché des photographes pour soutenir sa croissance. Après que les fondateurs sont allés rencontrer des clients à New York pour les interviewer, ils se sont rendu compte que la valorisation de l'offre d'appartements par des photos de qualité était déterminant dans les choix effectués par les clients, alors même que nombre de propriétaires se montraient incapables de poster des photos correctes sur le site. Mentalité de start-upper oblige, les fondateurs sont donc allés immédiatement acheter un appareil photo numérique afin de valider l'hypothèse et ils ont pu déterminer que les mêmes appartements avec des photos correctes se louaient 2,5 fois plus souvent que précédemment. Malgré des finances limitées, l'entreprise commença une démarche extrêmement agressive de recrutement de photographes, et le nombre de photographes en rotation dans les appartements devint une métrique comme une autre au sein de l'entreprise. Certains de nos répondants parlent ainsi de « *single unifying metric* ». Derrière ce nouvel anglicisme se trouve simplement la volonté de trouver l'indicateur qui a lui seul permettra de piloter l'entreprise de manière saine. L'histoire de YouTube voudrait ainsi que l'entreprise soit sortie d'une situation difficile, où elle dépensait beaucoup plus que ce qu'elle ne gagnait, grâce au choix d'une nouvelle métrique : au lieu de tout piloter dans l'objectif d'augmenter le nombre de vues pour augmenter les revenus publicitaires, ils décidèrent de piloter l'entreprise en fonction du temps de visionnage ; au lieu de raccourcir les vidéos pour inciter à en regarder plus, les personnes *uploadant* des films ont développé des formats plus longs, de meilleure qualité et plus en lien avec les attentes des usagers, augmentant ainsi le nombre total d'utilisateurs.



Bla Bla Car

De la vision aux indicateurs journaliers

Dans le jargon des start-up, le terme d'OKR revient régulièrement. Inventé chez Intel et popularisé par John Doerr, il s'agit du sigle d'*objectives and key results*, soit une démarche d'analyse visant à définir un objectif qualitatif – dans lequel toutes les équipes se projettent et se sentent investies – et à le décliner en indicateurs quantitatifs qui seront évalués à des échéances variables allant du trimestre à la semaine, voire à la journée dans certaines start-up. Ces indicateurs peuvent être appliqués à des niveaux très différents : un objectif d'entreprise peut se traduire en résultats clés pour un département, une équipe ou encore un individu. Ils peuvent être décidés de manière collective ou non et ont la particularité d'être mis à jour dans un tableau de bord de manière quasi immédiate : « Nous avons des OKR pour l'entreprise à l'année, puis d'autres qui sont trimestriels. Ensuite, chaque personne définit ses propres OKR, qu'elle doit proposer à son manager. Une fois acceptés, ils sont partagés et affichés quasiment en temps réel au reste des employés. » (Bram de Zwart, 3D Hubs.)

L'évaluation est donc constante, et parfois poussée à l'extrême. Elle peut ainsi toucher une dimension aussi fondamentale que l'ADN de l'entreprise en mettant en place des procédures permettant de vérifier que celui-ci est bien préservé. Chez Coursera par exemple, « notre but ultime est de transformer les vies en offrant l'accès à une éducation d'excellence. Nous traduisons donc cela par le nombre de personnes qui suivent des cours sur notre plateforme, et qui les terminent. »

Du côté des investisseurs, les OKR sont tout aussi importants. Ces entreprises qui cherchent de manière effrénée à accélérer, et ce sans perdre leur enthousiasme après des successions d'échecs et de pivots, il s'agit de correctement les suivre et les accompagner dans le pilotage. Deux métriques sont alors analysées en priorité : la croissance et la

rentabilité. En l'occurrence, « il s'avère que ces deux indicateurs ont pour caractéristique de fonctionner en sens inverse. Quand tu augmentes la croissance, la rentabilité diminue. Il faut être très au clair sur le fait que l'hypercroissance ne se fabrique pas sans baisse de la rentabilité. Tu dépenses dans ce que l'on appelle les *costs of clients acquisition* (COCA ou coût d'acquisition client), un indicateur qui est un pot-pourri des dépenses sur la *brand awareness*, le marketing, le bizdev, etc. Nous, en tant que VC, nous aidons à financer ce COCA, indicateur qui doit être inférieur au *product life value* (PLV ou valeur du produit sur sa durée de vie). Tout l'enjeu est de comprimer le temps entre le moment où tu engages ces dépenses et le moment où tu génères les revenus. Les KPI qu'on mesure visent alors à calculer la durée du *payback*, qui correspond à ce temps de latence propre à la recherche du *product/market-fit*.

On regarde également ce qu'on appelle le *lifetime value*, qui est corrélé au COCA. Sur le *lifetime value*, tu as un phénomène de longue traîne, à mesure que le temps passe tu dois dépenser de moins en moins de COCA. Et quand tu as épuisé tes COCA, tu dois anticiper le fait de remettre des *cost of client retention* (coût de rétention clients) pour éviter le *churn*, le coefficient de perte de clients qui étaient là et partent parce que l'entreprise n'a pas su entretenir le désir. C'est l'image de l'assiette qui tourne en haut d'une tige et qu'on a beaucoup vue dans les cirques de notre enfance : tu dois entretenir l'énergie pour garder de la vitesse et l'assiette en place. En synthèse, il faut beaucoup d'argent pour avancer les dépenses de ces COCA, et derrière, il faut d'autres KPI pour savoir si les COCA sont correctement dépensés et vont générer du *payback*. » (Olivier Younes, EXPEN.)

...vous offrir la plus belle expérience de marche au monde !



KEY RESULTS

- Baisser le poids de la semelle de 15%
- Des formes 100% personnalisées

-
-
-
-
-
-
-
-
-

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  

- Copy
- 
- uu uu
 - uu uu
 - uu uu
 - uu uu

€ | BEAUCOUP
↑ | d'argent

Beaucoup d'argent

Créer un terreau fertile pour la croissance

Les levées de fonds massives que certaines start-up sont en mesure de faire peuvent parfois laisser songeur, tant par leurs montants qu'au regard de leur utilité réelle. Pourtant, nos interlocuteurs s'accordent presque tous sur le même discours : l'argent, c'est critique, et cela sert à accélérer : « L'année dernière, on a levé 14 millions d'euros auprès d'Aven Capital. Le financement permet et sert la croissance accélérée. C'est le carburant du véhicule. Sans ce financement, il n'y a pas d'accélération possible. Dit autrement, il s'agit de vivre et de se dimensionner comme on devrait l'être dans un an. » (Julien Hervouët, iAdvize.) Nous avons déjà présenté dans le chapitre portant sur le *blitzscaling* cette dimension de « bascule en avant » et l'opposition qu'il pouvait y avoir entre les approches de croissances financées et celles de croissances rentables.



Cependant, il est étonnant de voir à quel point ces éléments sont liés à la personnalité des fondateurs et au rôle des parties prenantes qui les accompagnent dans les décisions (« *friends and family* », conseil d'administration, etc.). Pour nombre de nos interlocuteurs, la croissance n'est pas un problème en soi, il serait en fait même plutôt aisé pour eux d'aller chercher des financements pour accélérer. Mais ils choisissent sciemment de ne pas le faire, notamment parce qu'ils souhaitent préserver une alliance de croissance et de rentabilité qui leur paraît saine (et peut-être aussi qui préserve leurs parts de capital...). C'est ainsi que l'on trouve des acteurs qui font de 35 à 40 % de croissance annuelle et qui décident de ne pas aller plus vite : « Notre choix était de ne pas aller chercher plus de croissance pour maintenir un niveau de rentabilité d'entreprise mature. Notre croissance était déjà significative, même énorme par rapport à notre marché, mais aurait pu être plus grosse. On a préféré solidifier notre business model et notre base de clients. » (Simon Bouchez, Multiposting.) Les VC que nous avons rencontrés insistent de la même façon sur le fait qu'il « faut être vigilants et toujours garder une croissance organique pour ne pas perdre son âme ». (Olivier Younes, EXPEN.)



Stabiliser son modèle économique plutôt que croître à n'importe quel prix : certaines start-up prennent le parti de financer leur croissance sans recourir à de nouvelles injections de cash.

«L'accélération, c'est
un marathon à coups de
sprints de 100 mètres.»

Source : Alain Thibault, *Accelerate The Growth*.



Accélérer uniquement à partir de
son cash organique est complexe.
Le cash externe est indispensable pour couvrir
les dépenses actuelles... et surtout à venir.

Cette relation entre l'accélération et les financements est donc finalement assez simple: «Tu as deux sources de revenus: ton organique et ton externe, avec en face tes dépenses. Donc ton boulot est de convaincre le maximum de clients pour couvrir tes dépenses en organique. Puis, au bout d'un moment, tu vas chercher du financement, mais pas sur des dettes passées – sinon cela veut dire que tu vas mourir –, sur ta croissance future. Dans un monde idéal donc, quand tu accélères, tes revenus organiques doivent couvrir 80 % de tes dépenses. Le reste, toujours si tu veux accélérer, il faut le couvrir par ailleurs. Donc tu as un triangle à équilibrer entre faire des dépenses pour grandir, faire venir des clients pour entraîner ta croissance, et finalement chercher du financement pour pouvoir passer des caps.» (Bertrand Masson, Moskitos.)

Et passer des caps

Cela nous amène à la question des caps. Nous avons vu précédemment que la croissance est tout sauf linéaire, et qu'elle ressemble plutôt à une escalade de haute montagne avec des hauts et des bas. Là aussi, nos interlocuteurs nous expliquent que financer l'accélération revient en fait à financer une croissance attendue : croissance qui a pu être démontrée avant, mais qui est encore à venir. Et cela revient à financer des étapes, des caps qui sont des phases clés dans l'accélération. Le cas de BlaBlaCar est assez exemplaire de ce point de vue : « On a 350 salariés et un socle technique en France. Certes, on a des revenus, mais pas si considérables au regard de l'équipe nécessaire pour faire tourner toute la plate-forme. Le seul moyen de rentabiliser le socle, les serveurs, l'équipe support, c'est de s'ouvrir à d'autres marchés : on ne peut pas tout attribuer au marché d'origine. Il y a eu une expérimentation en France, puis une expansion européenne et une expansion mondiale. La phase dans laquelle on est aujourd'hui, c'est la recherche de rentabilité. On a arrêté l'ouverture de pays depuis un an, car on considère qu'on a planté assez de drapeaux sur les différents marchés porteurs pour nous. La course est maintenant finie, et nous avons dépassé la concurrence – CarPooling et Trybia notamment – car ils ont échoué dans cette expansion internationale. » (Laure Wagner, BlaBlaCar.)



« On cherche des économies d'échelle sur de nombreux marchés. Cela veut dire être partout où il y a des routes, des smartphones et où la mobilité est trop chère. »

Source : Laure Wagner, BlaBlaCar.

Année	Levée	Equity story
2009	600 K€	« Aidez-nous à monter une première équipe, à avoir nos premiers salariés pour booster la France. »
2010	1250 K€	« Aidez-nous à recruter des experts pour mettre en place le modèle économique de BlaBlaCar avec la réservation en ligne et le marketing adéquat. »
2012	10 000 K€	« Nous avons démontré la validité de notre modèle économique en France, aidez-nous à ouvrir en Italie, en Pologne, au Benelux et au Portugal. »
2014	100 000 K€	« Nous sommes leaders en Europe, aidez-nous à aller en Turquie, en Inde, en Russie, etc. via du <i>acqui-hire</i> (acquérir une entreprise pour ses compétences internes). »
2015	200 000 K€	« Nous voulons faire de la croissance partout, ce qui implique de faire évoluer la communauté de quelques centaines à plusieurs millions de membres. »

Même remarque chez 10-Vins: « Il y a un premier déclic sur le marché quand tu lèves 250 000 euros. Cela nous a permis de bien démarrer, de créer les conditions du succès futur, et cela en vendant les flacons qui servaient de recharge avant d'avoir finalisé la machine elle-même. Puis on a levé 800 000 euros, ce qui nous a permis de faire notre MVP et de nous présenter au CES de Las Vegas où nous avons été primés start-up la plus innovante, ce qui a boosté notre notoriété et nous a ensuite permis de lever 1,5 million d'euros. » (Jérôme Pasquet, 10-Vins.) Le financement permet ainsi de financer une croissance attendue, et de passer des caps clés. C'est d'ailleurs parfaitement résumé lorsque l'un de nos interlocuteurs nous dit que le financement c'est « comme recevoir un héritage. Tu as déjà un emprunt sur ton appartement, et d'un coup, tu peux rembourser en avance une belle partie de la somme empruntée. Tu as accéléré. » (Mickaël Froger, Lengow.)



« LE MEILLEUR MOYEN DE FAIRE DE LA CROISSANCE RAPIDE, C'EST DE VENDRE SA START-UP. MAIS LE MEILLEUR MOYEN DE FAIRE DE L'HYPERCROISSANCE, C'EST DE FAIRE DU BUILD-UP. »

Source : Philippe Mutricy, Bpifrance.

Enfin, financer des caps, c'est aussi financer des opérations de croissance externe et de *build-up* qui impliquent, souvent, d'acquérir des sociétés concurrentes et, parfois, d'ouvrir son capital. Les investisseurs qui témoignent ici sont unanimes sur le fait que c'est l'enchevêtrement de phases de croissance organique et d'acquisition qui permet le franchissement de seuils et agit comme accélérateur de la croissance pour aller vers l'hypercroissance. Mais loin d'être une évidence, ces stratégies sont associées par la start-up à une prise de risque, voire à une perte d'autonomie. Au point que Bpifrance insiste sur le fait qu'il n'y a pas assez de *build-up* en France et que nous « cultivons une forêt de bonsaïs » : « L'hypercroissance, c'est un état d'esprit qui n'est pas forcément naturel chez tous les start-uppers. Le scénario que l'on rencontre, c'est de commencer par le marché français, de scaler et d'aller aux U.S. et de se faire racheter trois ans après. On est en France dans un pays de *serial entrepreneurs* plus que de champions mondiaux, ce qui nous distingue des U.S. Nous n'avons pas d'équivalents aux GAFA partis de rien. » (Philippe Mutricy, Bpifrance.)

Se diluer pour MIEUX SAUTER

Apprendre à lâcher du lest pour aller plus haut, plus vite

Parmi les options disponibles financièrement pour permettre l'accélération, les *venture capitalists* jouent un rôle déterminant dans la croissance des entreprises que nous avons étudiées. Tout d'abord à cause du sentiment (exact ou non d'ailleurs) de certains entrepreneurs, qui estiment que « la banque n'est pas une option – comme dans la pub où l'entrepreneur se moque de son banquier parce qu'il est ringard. C'est exactement ça dans la réalité. La première fois que j'ai sollicité un prêt bancaire, mon interlocutrice m'a conseillé de ne pas songer à en faire la demande car j'aurais quoi qu'il arrive un refus, et que cela serait inscrit dans mon dossier et pourrait me nuire dans le futur. Par contre, elle était disposée à me prêter de l'argent tout de suite pour m'acheter une voiture de fonction, achat pour lequel je peux présenter une facture tangible. C'est ubuesque. » (Bertrand Masson, Moskitos.) Et même s'il était possible d'obtenir les mêmes montants de la part de la banque que d'un VC, celle-ci ne serait pas en mesure « de vous aider durablement. C'est la différence avec un VC. En fait, quand tu vas voir un VC, ce que tu cherches, c'est évidemment de l'argent, mais surtout quelqu'un qui va t'accompagner pendant quelques années et t'aider à croître. C'est quelqu'un qui est capable de te dire que telle ou telle boîte a fait cela et s'est plantée et qu'il faut donc faire attention. » (Mickael Froger, Lengow.)

Ensuite, comme Mickael le détaille en partie, le choix du VC est critique. Non seulement nos interlocuteurs cherchent de l'argent et quelqu'un pour les accompagner, mais ils cherchent aussi à obtenir une caution business qui leur permettra de franchir un cap important en termes de développement, quitte à aller chercher à l'international ce partenaire clé : « On a levé auprès de VC américains. Cela change complètement les choses, ne serait-ce qu'en termes de capacité de recrutement. Les développeurs américains ne voulaient pas bosser dans une boîte française pour des raisons culturelles.

Tu accèdes donc à un niveau supérieur, car tu es plus crédible. Du coup, l'investissement de Menlo Ventures au Round C nous a donné de la crédibilité et a facilité notre conquête d'importants comptes tels que Bank of America, Bloomberg ou encore General Electric. Bref, on a eu une caution américaine. » (Erwan Menard, Scality.)

Pour autant, la levée de fonds n'est pas en soi une garantie d'accélération : « Nous avons réussi à développer avec 36 millions d'euros une reconnaissance sur le marché beaucoup plus importante que l'un de nos concurrents qui venait de lever 50 millions d'euros. En nous focalisant sur un secteur et un cas d'usage difficile (le stockage d'e-mails dans le secteur des télécoms), nous avons prouvé que nous pouvions facilement nous étendre vers d'autres marchés (le secteur des médias pour le stockage de films, le secteur public pour le stockage de données de gouvernance, etc.) tout en maîtrisant nos coûts. Nous avons été ciblés et précis. » (Erwan Menard, Scality.) Le moment auquel on enclenche la postcombustion est donc clé et le faire à la mauvaise étape peut avoir des conséquences catastrophiques. Par ailleurs, si dans le monde idéal les VC sont les partenaires du développement de l'entreprise, ce n'est pas toujours le cas. « Il faut faire attention à la relation entre dirigeant et actionnaire financier. Je travaille avec une start-up qui a des VC au capital qui ont tellement d'expérience qu'ils se retrouvent en position de piloter l'entreprise de fait. Entre deux *boards*, c'est un coup à gauche, un coup à droite, alors que chaque coup de barre demande un travail d'exécution de plusieurs mois au sein de l'entreprise. Pour l'investisseur c'est une phrase, tandis que pour l'entrepreneur et son équipe, ce sont des efforts longs et délicats. » (Alain Thibault, ATG.)

Pas trop
tôt...

Attends
mon signal



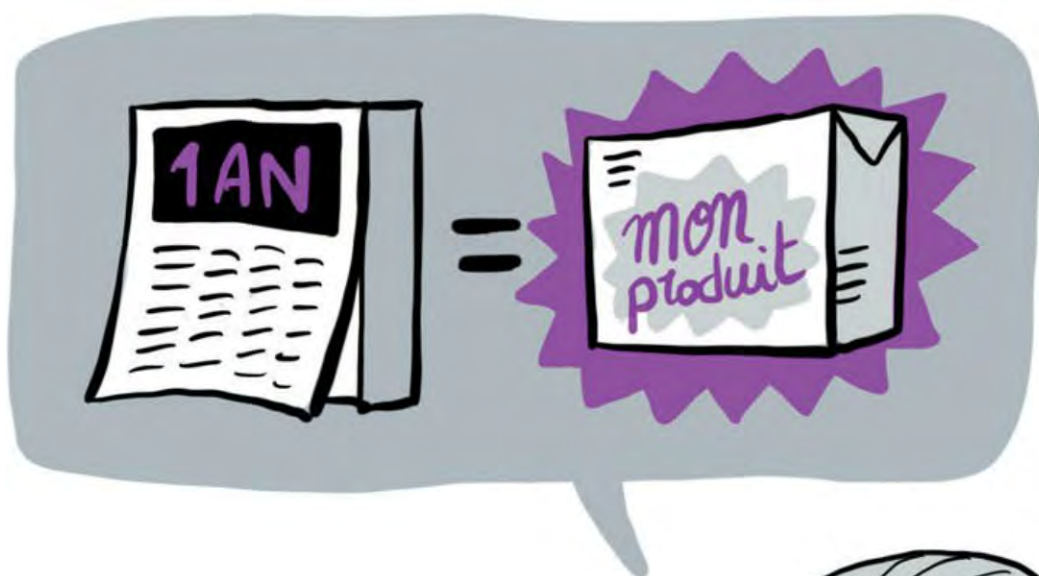
Avoir une histoire à **RACONTER**

Mettre en récit ce qui permettra, à terme, d'aller plein pot

Parmi nos interlocuteurs au parcours hors norme, on retrouve Frédéric Chevalier, fondateur de The Camp, organisation qui se positionne comme le premier campus européen dédié aux technologies émergentes et aux nouveaux usages. En rupture avec les offres de formation, The Camp est un gigantesque hub d'innovation, au sein duquel pouvoirs publics, entreprises, start-up ou encore enfants et artistes imagineront ensemble le monde de demain. Mais ce qui est particulièrement frappant, c'est que ce campus ait levé d'importants financements avant même d'avoir commencé à délivrer ses premiers programmes : 7 hectares de campus, 18 mois de travaux et plusieurs millions d'euros d'investissement. En fait, à l'heure où nous écrivons ces lignes, le campus s'apprête à ouvrir ses portes à Aix-en-Provence, la recherche de sources de revenus bat son plein, et nous avons là l'exemple d'une entreprise qui est directement passée d'une idée à une PME, sans étapes intermédiaires, et constitue donc un exemple extrême de l'accélération possible lorsque les financements arrivent au bon moment et que les meilleures conditions sont réunies. Pour cela, il faut une *equity story* convaincante, qui donnera envie à l'investisseur de participer à l'aventure et donc de rejoindre le capital de l'entreprise : « Pour lever des fonds, il faut qu'on croie à ton histoire. Ensuite, cette histoire doit être crédible par rapport aux convictions des investisseurs. Nous, on avait la conviction que le marché de l'éducation et de la formation était en pleine mutation et en recherche de nouveaux modèles. Ensuite, il faut un engagement de la part du fondateur, c'est une question de crédibilité. Moi, pendant deux ans, j'ai financé le projet sur mes fonds propres, ce qui a joué. Mais pour un jeune qui démarre, des sommes inférieures aux miennes peuvent évidemment suffire, tant que cela montre son engagement et ses convictions envers son projet. » (Frédéric Chevalier, The Camp.)

Pour remettre l'histoire de The Camp en perspective dans l'industrie de l'éducation, il suffit de raconter qu'en 2008, HEC a lancé sa première véritable campagne de levée de fonds avec pour objectif (atteint) de réunir 100 millions d'euros en cinq ans. Nous avons donc avec The Camp un acteur en situation de rupture : pas d'activité historique dans la formation mais une vision radicale, un engagement clair et des convictions sur l'avenir de l'industrie. Trois éléments qui lui ont permis de récolter en quelques années 80 millions d'euros, c'est à dire à peine 20 % de moins que le leader français – et certainement européen – qui exerce depuis plus d'un siècle et dont l'excellence est reconnue. Cet exemple traduit deux choses. La première c'est que, loin du marasme ambiant que certains aimeraient voir en France, on peut lever des fonds très importants. On soulignera cependant que, si les exemples de levées de fonds de ce type sont nombreux, ils sont rares à ce stade de développement, à savoir en phase d'amorçage. La deuxième, c'est que cela peut être compliqué de parvenir à lever de l'argent sur la base d'une simple idée, ce qui peut se rapprocher, par certains côtés, de l'espérance de gagner au loto. Il faut alors mettre en avant les conditions du succès à venir et ensuite seulement aller chercher l'argent nécessaire. Dans le cas présenté, la vision a été couplée au courage entrepreneurial, l'ambition à la crédibilité et – ce qui est plus rare – à la faisabilité, permettant ainsi de débiter une histoire et d'accélérer immédiatement pour gagner l'avantage.

Du point de vue des VC, il est de plus en plus difficile de raconter une histoire emblématique tant « certaines start-up sont devenues hystériques et visent la croissance à tout prix. Il ne suffit pas de façonner et d'annoncer une *equity story*, il faut la concrétiser et apporter les preuves de la vérité du discours. » (Olivier Younes, EXPEN.)



Investir dans l'HUMAIN

Soutenir une vision et une équipe plus qu'un profit attendu

Derrière la notion d'*equity story*, les VC que nous avons eu l'opportunité de rencontrer soulignent qu'une attention particulière est portée, avant toute décision d'investissement, à la qualité de l'équipe. Nous avons vu que l'investisseur examine la compétence et la résilience de l'équipe, et ce faisant son aptitude à mettre en œuvre le plan projeté dans la vision de l'entreprise: «Je regarde essentiellement le *people-fit*. Il y a une part d'irrationnel, sentir si l'équipe va tenir dans la tempête quand ça va secouer, sentir si elle est tenace mais pas têtue dans la vision qu'elle porte afin de ne pas être dogmatique. On parle beaucoup de culture de l'échec; bien sûr, il faut accepter les erreurs, et il faut savoir se replier si ça tourne mal et ne pas chercher à avoir raison à tout prix. Mais il faut savoir aussi être tenace, car si le marché n'est pas complètement mature, la phase d'évangélisation peut être plus longue que prévue, ce qui ne veut pas dire que le projet s'exécute mal.» (Alain Thibault, ATG.)

Mais, derrière les compétences intrinsèques de l'équipe, c'est sa capacité à se structurer pour faire de la croissance qui est en jeu; à grandir, mais à ne pas grandir seule, pour insuffler de l'agilité et ne pas se scléroser. Ne jurer que par la croissance organique et les ressources internes, aussi distinctives soient-elles, n'est pas une option pour faire de l'hypercroissance: «Les start-up sont sous-staffées en termes de compétences et de talents. On ne peut pas faire de l'hypercroissance avec un dirigeant qui fait tout. Il peut être sur la vision, les levées de fonds, la conviction pour avoir le pouvoir d'entraîner tout le monde, mais il faut des équipes pour décliner le SI, les opérations, etc. Et surtout il faut des "*top guns*" pour aller plus vite et s'inscrire dans le rythme du marché. On observe parfois des start-upers brillants qui sont autodidactes et ne veulent pas de gens trop intelligents à leurs côtés.» (Philippe Mutricy, Bpifrance.)

Pour ces investisseurs, l'accès à des ressources qui pourront nourrir et renforcer la croissance future doit passer par l'externe. L'enjeu est souvent moins d'acquérir des technologies ou des parts de marché qu'une équipe en vue d'un développement commercial à l'international, comme l'illustre la stratégie dite d'*«acqui-hiring»* – racheter une autre start-up au moins autant pour acquérir les compétences de ses salariés (*hiring*) que pour son activité et ses résultats opérationnels (acquisition) – mise en place par des start-up comme BlaBlaCar: «Quand une entreprise veut croître, elle a trois grandes options: *buy* (réaliser des acquisitions et se doter de nouvelles ressources), *build* (faire de la croissance en interne), *borrow* (créer des alliances). Si l'enjeu est de mixer ces trois stratégies, le *buy* est indissociable de l'hypercroissance. Google passe son temps à faire du *buy* et lorsqu'il crée Alphabet, c'est pour pouvoir institutionnaliser ses acquisitions. Tout va tellement vite qu'il faut pouvoir acquérir vite également.» (Olivier Younes, EXPEN.) Bpifrance met ainsi en évidence que Google a réalisé près de 70 acquisitions sur les trois dernières années, soit plus que l'ensemble des sociétés du SBF 120. Le dirigeant doit alors être capable de gérer le déséquilibre induit par le fait de devoir intégrer et générer de la croissance organique supplémentaire avec les ressources acquises, sans mettre à mal l'existant: «Une stratégie de *build-up* réussie doit alterner des séquences d'acquisitions et des séquences de digestion. Il faut savoir aller au-delà de l'acte d'acquisition, prendre des temps de pause et structurer le groupe en vue d'opérations de croissance ultérieures. C'est un gros travail de planification car le dirigeant doit faire se succéder acquisition et digestion de manière cadencée et rythmée. Google n'attend pas d'avoir fini l'intégration pour *screen* la prochaine boîte, ils suivent un plan prédéfini et ouvrent des boucles d'acquisition et de digestion en continu.» (Philippe Mutricy, Bpifrance.)

Je cherche
un projet...

... mais surtout
une équipe.



Billion dollars **BABY**

Brûler du cash pour... rien !

Deux milliards de dollars. C'est ce que le CEO d'Uber a annoncé avoir dépensé en Chine entre 2014 et 2016 pour maintenir ses parts de marché. On connaît la fin de l'histoire, avec le transfert de ses actifs en Chine à Didi Chuxing, son concurrent chinois, en échange de 20% du nouvel ensemble. Quelques mois plus tôt, le ministère des Transports chinois annonçait que ses services n'auraient plus le droit d'opérer à perte. Une disposition censée annihiler la compétition sur les prix, la principale arme d'Uber, alors même que Didi Chuxing était déjà bénéficiaire dans la moitié des 400 villes dans lesquelles il opérait. Mais le protectionnisme chinois n'explique pas pourquoi la plate-forme californienne s'est fait «uberiser». Si certains, comme Twitter, sont absents parce qu'ils sont bloqués par la censure chinoise, laissant le terrain à des équivalents locaux, d'autres, comme Uber, ont échoué tout simplement parce que leurs concurrents chinois ont été plus malins, plus adaptés aux conditions locales. «On ne peut pas se contenter d'appliquer une stratégie de conquête qui a fonctionné ailleurs quand on s'implante sur un marché aussi redoutable. Uber n'a pas su s'adapter aux usages, tout était identique : le nom, le produit, les modalités de sélection des chauffeurs et même les modalités de paiement puisque même un utilisateur chinois devait régler sa course en dollars ! Lorsque tu opères sur un marché aussi complexe, tu dois être au contact des parties prenantes.» (Yann Boquillod, AirVisual.) Le principe de *Goldilocks* – en référence au conte de fées *Boucles d'Or* – énonce que sur certains marchés, il ne faut arriver ni trop tard ni trop tôt.

La clé du succès de Didi, arrivé pourtant un an après Uber, a été de s'arrimer à la plate-forme WeChat et à ses fonctionnalités de messagerie et de paiement, présentes dans tous les mobiles chinois, pour offrir un système de réservation et de paiement performant. La stratégie du «*winner takes all*» s'est donc révélée perdante. Pourquoi ? Pour

que cette stratégie fonctionne, il faut que la taille ou l'ancienneté apportent un réel avantage compétitif. Et alors, en effet, les concurrents sont éliminés et le gagnant peut pratiquer la politique tarifaire qu'il souhaite, ou presque. Pour reprendre l'exemple de Twitter, basculer sur une plate-forme concurrente est difficile car l'utilisateur devrait alors tout reconstruire. Dans le cas du VTC, le fait d'être client depuis longtemps n'apporte pas de bénéfice notable qui soit de nature à freiner le changement. Si les pertes de Twitter dans la conquête de parts de marché sont tout aussi importantes, la difficulté du changement offre plus de possibilités de monétiser et de compenser des énormes pertes du passé.

Nous avons volontairement pris cet exemple extrême car il est représentatif d'une relation à l'argent, au financement et à l'accélération qui semble décorrélée de toute réalité économique. Une entreprise *legacy* aurait fait la même chose et elle aurait sûrement fait les choux gras de la presse économique grand public. Là, sous prétexte qu'il s'agit d'une start-up et qu'il faut être conquérant et rapide, cela semble raisonnable. Ce n'était manifestement pas le cas, et l'échec patent de l'entreprise interroge sur la pertinence de sa stratégie.

Au point que se dessine un scénario d'uberisation d'Uber, interrogeant sa capacité à se déployer sur de nouveaux investissements et marchés en cas de revers : «Les systèmes qu'on dit d'uberisation ne sont pas le point d'arrivée de la révolution numérique. À partir du moment où des technologies comme la *blockchain* et l'IA seront sécurisées, efficaces, pertinentes et performantes, les plate-formes de type Uber n'auront plus de raison d'être et les start-up devront se déplacer à nouveau sur la chaîne de valeur.» (Philippe Mutricy, Bpifrance.) D'où l'attention particulière qui est portée par les investisseurs à la qualité de l'équipe dirigeante pour faire face à un retournement soudain de marché.



Viser un business model **VERTUEUX**

Cibler la résilience avant la diligence

À l'opposé d'une démarche de croissance financée, on trouve des fondateurs qui s'attachent dans un premier temps à apporter la preuve de la pertinence de leur modèle économique : « Dans mon cas de figure, j'ai d'abord souhaité valider la pérennité économique de l'entreprise. Cela s'est traduit par le fait qu'on a fait 20 points d'EBIT avec le premier million d'euros de CA. » (Julien Hervouët, iAdvize.) Cela a permis à la société de démontrer qu'il existait une base de clients, et que la mécanique générale était saine.

On retrouve ce souci de gestion dans différents univers. Ainsi, chez Multiposting, « notre choix était de ne pas aller chercher plus de croissance pour maintenir un niveau de rentabilité d'entreprise mature. Notre croissance était déjà significative, mais aurait pu être plus grosse. On a préféré solidifier notre business model et notre base de clients en premier ». De même chez Weave, « nous sommes dans une culture de l'EBITDA. On ne fait pas d'augmentation de capital car on a la conviction qu'une boîte doit s'autofinancer à nos tailles pour garder une autonomie financière. Si je suis Amazon et que je vise des effets de réseau rapides, je suis obligé de lâcher des parts. Dans nos métiers, on doit avoir un business résilient pour pouvoir mener à bien notre stratégie. » (Didier Rousseau, Weave.) La volonté de commencer par bâtir un modèle économique rentable et éprouvé correspond à un choix stratégique consistant à démontrer que ce modèle est sain avant de se lancer dans une démarche de recherche de croissance. L'entreprise peut alors se tourner vers des acteurs financiers pour accompagner son développement.

Par ailleurs, le fait que le modèle soit sain peut aussi tout simplement résulter des potentialités importantes du secteur dans lequel opère l'entreprise. Dans le cas de Multiposting par exemple, l'entreprise a réussi à autofinancer 35 à 40 % de sa croissance depuis

sa création. Cela peut s'expliquer par le fait que les besoins en CAPEX de l'entreprise sont relativement faibles par rapport à d'autres industries. Le résultat est alors que, pour 10€ de chiffres d'affaires supplémentaires, l'EBIT se trouve préservé.

Pour certains de nos répondants qui investissent dans des entreprises de croissance, ce modèle économique basé sur la croissance financée est étonnant et symptomatique d'une potentielle bulle : « On meurt de cash, pas de P&L. Une entreprise meurt car elle n'a pas le besoin en fonds de roulement pour financer sa croissance. Si on est sous-capitalisé, et qu'on a peu de fonds au capital, il va être très difficile de véritablement accélérer. Il faut donc aller chercher, faire une augmentation de capital auprès de fonds d'investissement qui auront la capacité de suivre l'opération. Il y a ce terme qui arrive partout dans les start-up et dont les gens parlent qui est le *blitzscaling*. Moi, j'ai un bon sens paysan assez fort, parfois critique sur ces démarches. À titre d'exemple, je fais une augmentation de capital sur une start-up qui a trois ans. Ils ont résisté pour ne pas ouvrir leur capital trop vite. Ils tiennent leur capital, génèrent du cash, et maintenant préparent une grosse levée pour accélérer. Ils ont bien monté et consolidé leur opération, la stratégie financière et capitalistique a été très bonne, je dis "bravo, bien joué". Ça va tellement vite aujourd'hui que vous pouvez rapidement aller vers la fuite en avant et je me demande si les financiers ne vous poussent pas à ça. Il faut faire attention à ne pas perdre sa liberté pour rien. Car une fois que tu es tombé dans le giron de quelqu'un, tu n'as plus de marge d'action. C'est un vrai sujet, car il y a beaucoup d'argent en ce moment sur le marché et ça peut donner l'impression que tout est facile. Mais derrière, vous devez rendre des comptes. » (Alain Thibault, ATG.)

Aller vite...

... mais en
gardant la
maîtrise !



The walking DEAD

Ne pas céder à l'hubris de la croissance effrénée

Les pages précédentes opposaient deux approches de la croissance. Entre la croissance financée et la croissance que certains qualifient de « vertueuse », la différence peut sembler radicale. La réalité est évidemment beaucoup plus nuancée que cela, et ceux qui sont favorables à la croissance financée ont beau jeu de souligner que les entreprises qui y recourent ont des résultats annuels négatifs ce qui, nous venons de tenter de l'expliquer, ne constitue pas une preuve d'inadaptation du modèle, sa rationalité étant tout autre. Se focaliser sur cette opposition constitue une mauvaise lecture des démarches mises en place pour générer de la croissance, notamment parce que ces deux démarches ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

De nombreux acteurs font d'abord la démonstration de la qualité de leur modèle économique avant de chercher à financer la croissance. À l'inverse, et l'exemple des GAFA en est une parfaite illustration, on peut tout à fait générer de la croissance à perte dans l'optique de prendre la totalité d'un marché ensuite.

Par ailleurs, la question du niveau de maturité du marché et de l'existence d'externalités est essentielle. Lorsque le marché est nouveau, on peut aisément comprendre la nécessité de rapidement croître pour prendre des parts de marché, et donc de financer cette croissance. Pour autant, le principe du « *winner takes all* » dépend évidemment des externalités que nous avons présentées, comme les effets de réseau. D'où le fait que certaines démarches de financement soient assimilables à de véritables perfusions destinées à permettre le franchissement de seuils en période faste, et à maintenir un rythme de croissance rapide en période de basse conjoncture. Mais ils sont tout aussi nombreux à la justifier en expliquant simplement que « l'on ne se finance pas pour rester dans une dynamique de résultats positifs dans la mesure où l'on

met en place des investissements majeurs. On le fait en se disant qu'on maîtrise le déficit, et que l'on sait que, dès qu'on arrête les investissements sur une temporalité définie, on peut retrouver le seuil d'équilibre. » (Julien Hervouët, iAdvize.)

On est donc parfois confrontés à des acteurs dont le modèle économique peut paraître, à un moment donné, non viable. Cette analyse statique n'est toutefois pas pertinente et c'est la dynamique de positionnement sur le marché qui doit être appréhendée dans son ensemble. La question de l'évaluation de leur véritable rentabilité potentielle, hors croissance financée, trouve sa réponse dans le temps qui leur sera nécessaire, une fois le flux d'investissement stoppé ou, tout au moins, raisonnablement ralenti, pour trouver leur rentabilité comptable. Une formulation triviale, mais qui touche au cœur de la problématique, serait alors de déterminer si, une fois que ces acteurs arrêtent de marcher (ou plutôt de courir), ils se retrouvent morts ou vivants.

L'hubris de la croissance effrénée peut en effet mener l'entreprise au bord de l'explosion financière ou organisationnelle. D'où l'importance de développer des mécanismes de tuteurage pour continuer à injecter de la croissance en interne : « Il faut adopter des principes de gouvernance. Une entreprise ne peut pas être à 99 % dans les mains d'un seul dirigeant. Il faut *a minima* un conseil de gouvernance et un conseil d'administration qui pourront agir comme un contre-pouvoir. Une entreprise qui doit passer des caps aura besoin d'une gouvernance qui accélère. À l'inverse, une entreprise en déséquilibre dynamique comme BlaBlaCar doit avoir une gouvernance qui tempère et apporte de la stabilité. » (Philippe Mutricy, Bpifrance.)



Tout le monde peut accélérer

NUL besoin d'être une licorne
pour pouvoir accéder
à l'hypercroissance



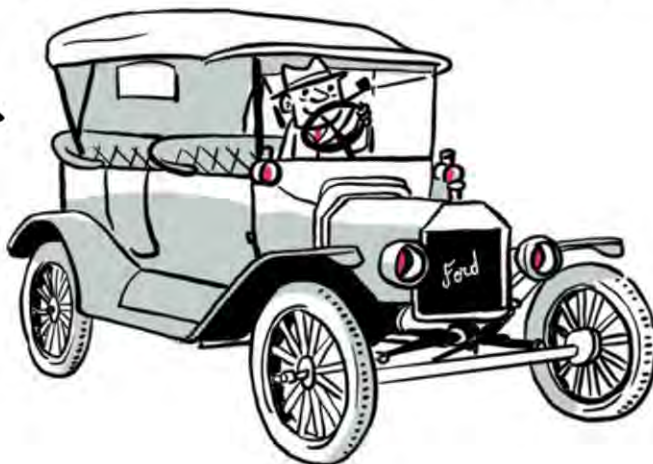
Les démarches des start-up sont-elles vraiment novatrices ?

Lorsque les start-up n'existaient pas...

La question peut surprendre dans la mesure où le terme de « start-up » lui-même est assez récent. On pourrait donc supposer que les stratégies d'accélération s'appliquent à des formes d'organisations récentes. Et pourtant, lorsque nous avons demandé à nos répondants ce qui était nouveau dans la structuration des entreprises de croissance actuelles, certains nous ont regardés avec une forme d'incompréhension. L'un de nos répondants fait même le postulat que « cela devait être pareil au début de l'aviation. Beaucoup d'envie, de travail, puis à un moment on s'embarque et on essaie de protéger son business. Dans 20 ans, finalement on sera tentés de faire la même chose, non ? »



Nous nous sommes donc demandé si ces approches innovantes n'étaient pas déjà appliquées par un certain nombre d'industries à leurs débuts, ce qui impliquerait que les start-up ne constituent pas un cas particulier. On constate effectivement, dès qu'un nouveau marché se crée suite à une innovation, que cela a toujours conduit à une compétition effrénée, quelles que puissent être les incertitudes à l'égard des potentialités réelles ouvertes par ce marché.



Dans l'ouvrage *Fast Second* (Jossey-Bass, 2004), qui décrit comment se positionner sur un marché et le dominer sans en être le pionnier, les auteurs prennent pour exemple le nombre impressionnant de constructeurs au début du marché automobile. On apprend ainsi qu'à une certaine époque on comptait plus d'un millier de fabricants et que cette profusion s'accompagnait d'une diversité tout aussi remarquable concernant les technologies employées et les propositions techniques : véhicules à trois, quatre roues ou plus, moteurs thermiques à gaz ou à essence, propulsions électriques, etc. Cette diversité a débouché sur la domination d'un modèle standard, dont la Ford model T deviendra l'aboutissement iconique. On constate une évolution semblable dans le domaine des pneumatiques : entre 1906 et 1911, aux États-Unis, il y eut environ 15 nouveaux entrants par an, avec un pic étonnant de 115 nouveaux arrivants en 1922 !

Comme leurs travaux le montrent clairement, cette diversité et cette atomisation du marché n'était en rien spécifique à l'automobile, et on les a retrouvées dans toutes les industries nouvelles en phase d'émergence : photographie, télévision, informatique, etc. Dans tous les cas, durant ces phases initiales, on a constaté l'apparition d'un nombre considérable de nouveaux acteurs, extrêmement motivés et innovants, alors même que le marché naissant se caractérisait principalement par ses incertitudes et les interrogations quant à son devenir et ses potentialités réelles. Les auteurs qualifient ces intervenants de la première heure de « colonisateurs », qu'ils opposent aux « consolidateurs ». Les premiers se caractérisent par une forte composante innovatrice et technologique et créent de nouvelles propositions de valeur. La dynamique de marché faisant son œuvre, s'ensuit alors une grande diversification d'offres et de produits qui aboutira finalement à la structuration puis à la maturation d'un nouveau marché au sein duquel chaque intervenant aura l'ambition de devenir l'acteur dominant.

Qu'y a t-il alors de réellement nouveau dans ce que nous observons actuellement ?

En introduction, nous avons fait une différence entre les start-up et les grands groupes. Contrairement à la vision classique de la start-up, perçue comme une entité extrêmement innovante, nous avons postulé que ces entreprises étaient plutôt spécialistes de la captation et de l'organisation de valeur basée sur des infrastructures existantes, ce qui nous avait conduits, de manière a priori contre-intuitive, à qualifier les grands groupes de « vigneron » et les start-up de « vendangeurs ».

De ce point de vue, les taux de croissance que l'on observe actuellement seraient finalement autant liés à la capacité de certaines entreprises à se structurer pour croître qu'à leur capacité à se lancer au bon moment en créant des activités se situant dans l'interstice de celles déjà existantes.

Ce type de dynamique de marché n'est donc en fait pas totalement nouveau : une masse d'entrepreneurs investit un nouveau marché à ses débuts avec des propositions de valeur nouvelles puis, au fur et à mesure de l'épuration qui s'ensuit, certains d'entre eux renforcent leurs propositions, ce qui leur permet de scaler et d'être les survivants de la consolidation.



Qu'est-ce qui a changé fondamentalement ? De manière évidente, l'environnement digital est propice à des taux de croissance bien supérieurs à ce que l'on a connu jusque-là. La bascule entre la phase de « l'attaque des barbares » et la phase de *scale-up* ou de consolidation se fait donc beaucoup plus rapidement. Il est en effet bien plus aisé de lancer une plate-forme informatisée et d'en tester la pertinence que de construire une usine de pneumatiques gourmande en capital matériel, financier, mais aussi humain. Dans la mesure où tout le monde est toujours persuadé d'avoir la bonne idée, on a alors des fondateurs qui ont une perception du temps et de l'obligation de vitesse fondamentalement différente de celles qu'ont pu avoir les générations précédentes d'entrepreneurs.



Léger



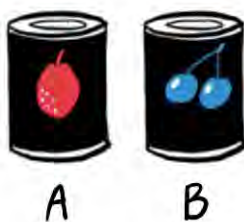
Acheter un serveur ou même de la capacité de stockage dans le *cloud* est très différent d'investir dans une machine-outil. Il est plus aisé de doubler le nombre d'utilisateurs d'une plate-forme que de doubler la volumétrie d'un site de production. Cela ajoute un degré d'urgence pour des entrepreneurs qui sont conscients qu'en une seule nuit un concurrent plus réactif peut obtenir un avantage décisif.

Ouvert



Le coût de création d'une entreprise est devenu quasi nul. Tant d'un point de vue légal qu'en termes de création d'un produit, l'exemple des plate-formes en est la parfaite illustration. Ce qui veut dire que le nombre de « barbares » est probablement bien plus élevé qu'il n'a pu l'être avant. Les accélérateurs affirmant que « tout le monde peut devenir entrepreneur » vont dans ce sens.

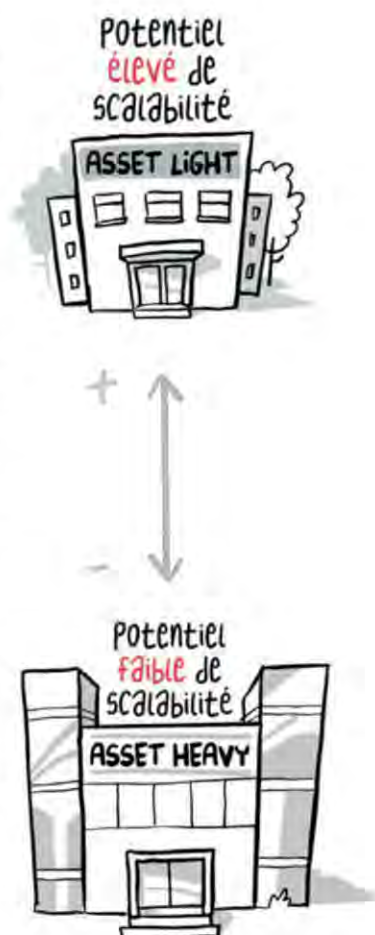
Duplicable



L'information est gratuite et disponible partout. Concrètement, il devient difficile de cacher qu'on lance une offre, surtout dans un écosystème qui valorise le pitch et le partage d'informations. Cela donne les mêmes facilités à des concurrents potentiels. Des acteurs comme Rocket Internet se sont d'ailleurs fait fort de devenir des experts de la copie de business models qui semblent porteurs.

Scaler ou ne pas scaler : telle est la question !

Si l'on met de côté les start-up ayant connu des courbes de croissance vertigineuses liées aux effets de réseaux digitaux, que reste-t-il ? Typiquement, pour reprendre l'exemple de l'hôtellerie, lorsque le site Booking.com ou l'un de ses concurrents se lance, il démarché des hôteliers et les enregistre sur sa plate-forme. Petit à petit, un marché se crée qui s'autonourrit : à chaque nouvel hôtel enregistré sur un site, il est de plus en plus difficile à l'hôtel concurrent de ne pas s'enregistrer lui-même. On se trouve alors avec des plate-formes digitales qui ont de facto développé des barrières à l'entrée (le nombre d'hôtels enregistrés sur leur site) et qui donnent le sentiment qu'il existe une formule magique de la croissance dans les start-up. Or, tout cela est fondamentalement lié à l'existence d'effets de réseau et à la préservation des barrières à l'entrée qui en découlent. Si l'on y regarde de plus près, quelles sont les start-up développant une offre de produit physique qui ont réussi à croître de la même manière que leurs alter ego digitaux ? Il y a en forcément, mais le moins qu'on puisse dire est qu'elles sont moins connues... Cette question sur le rôle de l'effet de réseau pour les entreprises que nous avons interviewées (à l'instar de Scalify dont le nom est très révélateur) doit aussi être posée quant à leurs capacités à scaler. Là encore, il faut prendre un peu de hauteur par rapport aux enjeux : structurer une entreprise pour la croissance en se mettant en capacité de scaler fortement est plus facile lorsqu'on est *asset light* que lorsqu'on dispose d'infrastructures lourdes. C'est évident, mais à la lecture de certains médias de l'univers start-up, on a tendance à croire qu'elles ont tout compris, et que les *legacy* devraient faire comme elles. Or, il semble irréaliste de penser que l'on peut croître de la même façon et préserver une zone de profit correcte lorsque l'on est *asset heavy*.



À vouloir scaler à tout prix,
une entreprise s'expose
au risque d'« exploser en vol »
quand elle entre dans
une zone de turbulence.

L'exemple de Ryanair est assez frappant de ce point de vue. En 2004, après deux années de croissance capacitaire de l'ordre de 50 %, de nombreux analystes pensaient que Ryanair avait trouvé la martingale de la croissance. C'est exactement l'inverse qui s'est passé : en janvier l'entreprise a failli disparaître. La recherche de la croissance à tout prix a fondamentalement remis en cause un modèle économique focalisé sur la gestion des coûts et l'efficacité absolue. Tout cela pour dire que les formules de bonne santé d'une entreprise sont difficiles à réinventer, et lorsque l'on a des infrastructures importantes, il est difficile de simplement scaler : ce n'est pas toujours aussi simple que de rajouter des serveurs.

Je ne suis pas
une start-up...

...et alors ?

Bon, du coup, si je suis une *legacy* et que mon modèle n'est pas *scalable*, je joue perdant ?

Évidemment non. Lorsque l'on est une *legacy*, on ne se situe pas au même niveau de maturité qu'une start-up en train de construire ou de conquérir un nouveau marché. Au-delà de la phase d'amorçage et de croissance rapide qui s'ensuit – spécifiques aux start-up – se pose également la question de savoir comment continuer à croître. À ce stade, il est intéressant d'analyser les stratégies et les bonnes pratiques des start-up qui accélèrent pour en tirer ce qui pourrait être appliqué à de nombreuses entreprises, quelle que soit leur typologie.

Premier élément, si les start-up sont des « vendangeurs », qu'est-ce qui empêche une *legacy* de l'être ? L'un des principaux atouts d'une start-up est sa capacité à regarder et à appréhender une industrie différemment des *legacy* qui y opèrent déjà. Le cas de l'hôtellerie est particulièrement représentatif de ce point de vue avec l'apparition successive des systèmes de réservation en ligne, des comparateurs en ligne, puis d'Airbnb. Qu'est-ce qui, fondamentalement, empêchait Accor de structurer et de s'approprier le business d'Airbnb ? Il se serait agi d'un changement de paradigme qui aurait conduit l'entreprise à considérer ses infrastructures de manière différente et à appréhender l'habitat privé comme une source de revenus ce qui pouvait, a priori, sembler antinomique avec ses propres activités basées sur la propriété en propre. Mais en réalité, l'activité de base est la même : gagner de l'argent en hébergeant des clients. Seuls se diversifient les moyens : hébergement dans ses propres structures dans le premier cas, hébergement chez des tiers dans le second.

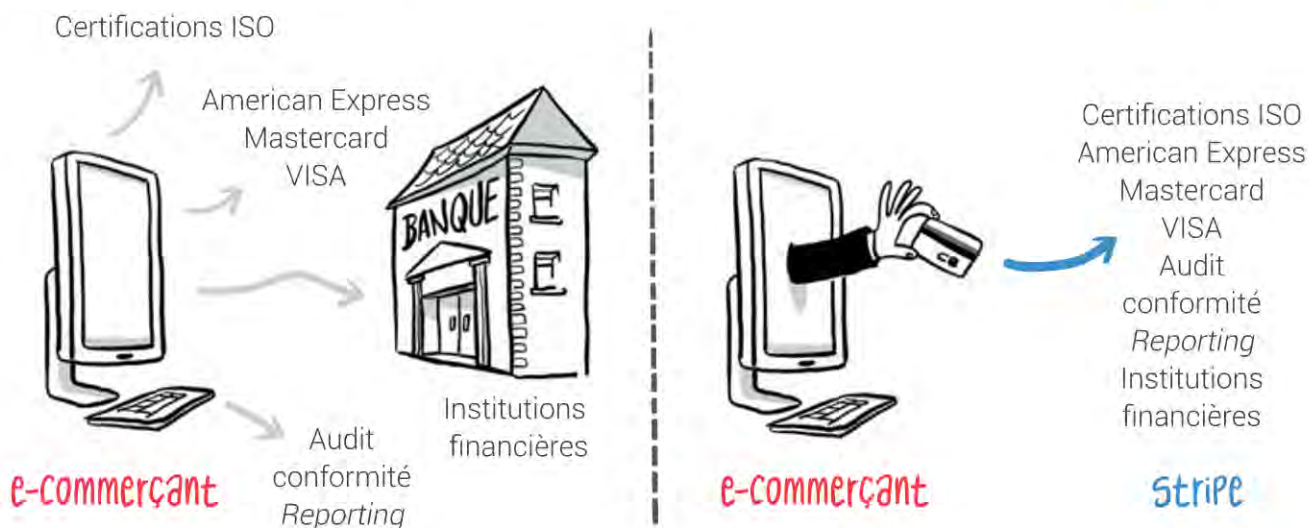
Pourquoi une *legacy* ne pourrait pas raisonner comme une start-up et faire fructifier de nouvelles sources de valeur en dehors de son cœur d'activité ? Même si j'ai une position qui m'offre une rente de situation, qu'est-ce qui m'empêche d'explorer de nouveaux modèles ?

Un deuxième élément à prendre en considération est que les marchés sont devenus de plus en plus complexes et interdépendants (on parle de « marché liquide »). Il y a quelques années, un producteur d'électricité pouvait ne se trouver en concurrence qu'avec les autres entreprises évoluant dans le secteur. EDF par exemple pouvait s'estimer protégé sur un marché peu flexible, qui nécessite des investissements en infrastructures massifs et où le cadre légal est extrêmement contraignant. En fait, le véritable danger pour la croissance de l'entreprise ne vient plus exclusivement des autres concurrents, mais aussi d'autres acteurs qui peuvent attaquer la source de valeur de l'entreprise avec des produits venant réduire la demande d'énergie, comme par exemple de simples thermostats intelligents. Si un acteur comme Nest, qui développe ce type de solution, est réellement en mesure de faire baisser la consommation d'électricité de 20 ou 30 %, cette économie se répercutera automatiquement sur les revenus des fournisseurs, dont EDF.



Cela nous amène à la fameuse agilité des start-up, qui se traduit dans les faits par ce que les consultants aiment appeler l'analyse des « opportunités adjacentes ». Si mon marché est liquide, il existe de nombreuses opportunités de croissance autour de mon cœur d'activité, et le véritable sujet est alors de me mettre en situation de les saisir. C'est finalement peut-être un des principaux enseignements pour les *legacy*: plutôt que de se focaliser sur un marché dans sa structure actuelle, le scinder en lignes de produits et innover sur chaque ligne pour essayer de l'exploiter au maximum, en envisager les évolutions et diversifications possibles afin d'identifier et valoriser soi-même de nouvelles poches de valeur serait la chose à faire.

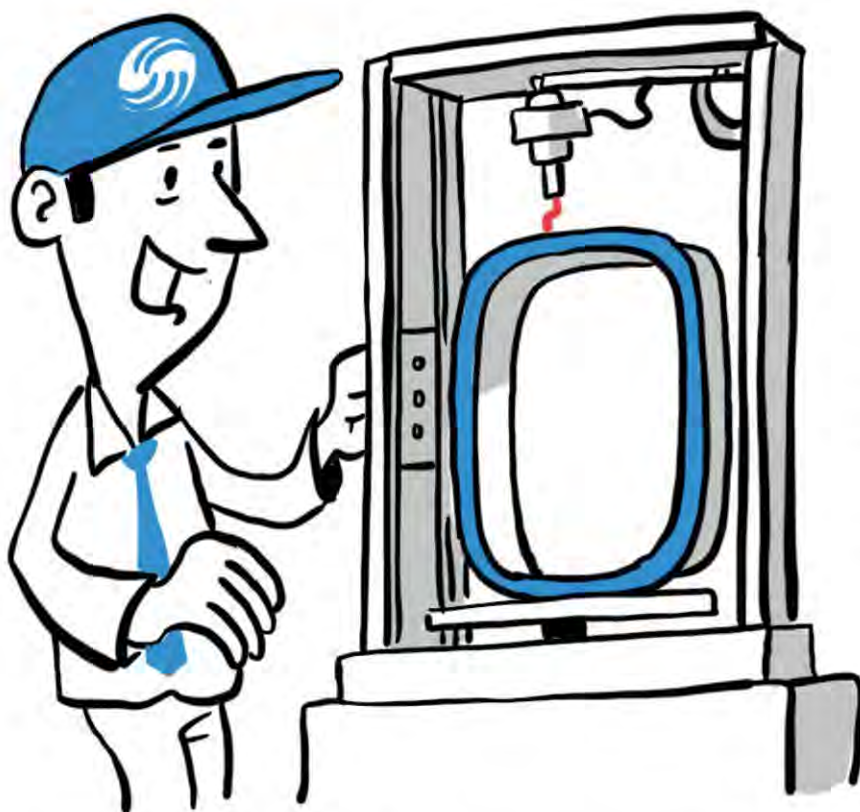
Face à ce défi se pose la question de savoir comment mettre l'entreprise suffisamment sous tension pour qu'elle puisse, grâce à son agilité, identifier ces gisements puis en capter la valeur ajoutée potentielle. Un exemple frappant est celui de Stripe, entreprise de fintech valorisée à près de 9 milliards de dollars cinq ans après sa création. Ses solutions sont devenues incontournables pour qui lance son site ou son application puisqu'elles permettent d'intégrer une fonctionnalité de paiement en ligne à sa plate-forme en 15 minutes chrono. Rendues possibles par une interface de programmation que n'importe quel acteur du marché bancaire aurait pu construire, quelques lignes de code suffisent pour qu'un e-commerçant puisse accepter les paiements par carte bancaire sans recourir aux services de sa banque.



Le « vendangeur » Stripe a compris qu'il fallait simplifier la vie du vendeur au maximum et a donc décidé de capter la poche de valeur liée à une simplification extrême du processus de paiement.

Je ne suis pas une start-up, mais j'accélère !

Nous avons également rencontré des entreprises, installées depuis longtemps et fortement capitalistiques, qui arrivent à rebondir et se réinventer pour augmenter leur potentiel de croissance. En voici deux exemples emblématiques.



À Nantes, les collaborateurs d'Airbus peuvent « sortir du building », maquetter de manière accélérée et donner vie à leurs idées dans un atelier de fabrication numérique, à la manière des *makers*.

Ma Manufacture est un lieu de fabrication numérique collaborative qui a été créé sous l'impulsion d'acteurs de l'industrie aéronautique comme Airbus, DCNS ou encore Daher: « Ce qui est intéressant, c'est que ces acteurs pourraient facilement s'offrir les équipements dont on dispose. Mais ils ne sont pas organisés pour mobiliser ces ressources, et ce aussi rapidement. Si une idée émane de quelqu'un qui n'est pas issu d'un bureau d'études, c'est difficile pour lui de passer à l'exécution. Un chef de projet vient chez nous pour sortir de "sa boîte", ne plus être que dans un environnement aéronautique et favoriser de manière naturelle le fait d'ouvrir grand les yeux et de faire de nouvelles connexions. On les voit échanger avec des *makers*, des acteurs de l'agro ou du BTP et formuler de nouvelles hypothèses. Ils s'autorisent plus de choses que s'ils étaient restés dans leur bureau, avec le poids de l'entreprise: ça libère le processus d'innovation. Ils viennent chercher aussi la réactivité et l'agilité, nul besoin d'impliquer d'autres services comme les achats ou la R&D pour avancer. Grâce à ce lieu et à cette logique de test et d'itérations, on a réussi à donner vie à des projets qui étaient en jachère. » (Olivier Dairien, Ma Manufacture.)

À Dunkerque, Total a reconverti une ancienne raffinerie en centre de formation aux métiers du pétrole. Un pivot qui a permis de valoriser les anciennes installations pour inventer de nouvelles expériences pédagogiques.



Autre initiative qui a vu le jour en 2010 chez Total: le centre de formation OLEUM, «école à taille réelle ». Cette opportunité est née de la combinaison de deux événements: l'arrêt de l'activité de raffinage sur le site des Flandres d'un côté et le besoin interne, très fort dans la filiale Raffinage France du groupe à l'époque, de renouveler son offre de formation aux métiers techniques de l'autre. Comme l'explique Stéphane Remy, le manager d'OLEUM: « En 2010, le groupe décide l'arrêt du raffinage sur le site et les 360 personnes qui y consacraient toute leur énergie se sont retrouvées face à une situation nouvelle et imprévue en devant se projeter dans une reconversion professionnelle. Même si l'engagement de proposer une solution professionnelle à tous a été tenu, sur le plan humain, ce fut difficile à gérer car chaque cas individuel recouvre une grande complexité, dans ce genre de situation. Sur OLEUM , l'opportunité est venue des installations techniques ex-raffinage elles-mêmes, que nous avons alors reconfigurées (pour une partie d'entre elles) en installations pédagogiques grandeur nature. Si des centres de cette nature existent en Europe et dans le monde, aucun d'entre eux n'a poussé le modèle jusqu'à construire des plateaux techniques (avec de l'énergie et des fluides) à partir d'unités industrielles de différentes générations ayant eu une vraie vie d'unités de production... Le site demeure classé à risques mais devient une opportunité exceptionnelle de former du personnel Total ou externe au travail opérationnel dans les conditions d'un site classé. »

Le modèle d'OLEUM s'est construit à partir de cette idée et a bénéficié d'un sponsoring du management au plus haut niveau du groupe pour accompagner la reconversion des équipes: « Ce sont les compétences professionnelles des techniciens et anciens opérateurs du site (devenus des formateurs professionnels) qui ont ensuite guidé les choix que nous avons faits sur le dimensionnement des unités pédagogiques. C'est leur savoir-faire technique combiné à une nouvelle expertise pédagogique qu'ils mettent en pratique sur nos installations ou en salle de formation en mode plus classique: et cela marche! En interne, sur l'ensemble du périmètre groupe, comme en externe, via des partenariats ou des offres clients qui se démarquent des offres classiques de formation. » (Stéphane Remy, Total.)

Pourquoi les *legacy* regardent-elles les start-up avec admiration ?

À cette question que nous avons posée à nos interlocuteurs, plusieurs éléments de réponse ont été apportés.

Le premier, sur lequel presque tous s'accordent, est que les start-up opèrent avec pragmatisme et agilité: « À un moment donné, une entreprise doit se transformer et elle a les deux pieds pris dans le béton de sa base et de sa structure: il va falloir impliquer 50 personnes, les décisions devront être bordées par le juridique, etc. Il va y avoir une aversion au risque et, finalement, pour élaborer un nouveau produit, il faudra un an alors qu'une petite équipe de trois personnes pourra faire la démonstration en deux mois. » (François Costa de Beauregard, Criteo.) Cette focalisation sur l'adaptabilité se traduit par des partis pris qui sont propres à l'univers des start-up, comme par exemple le fait de moins se préoccuper d'efficacité opérationnelle qu'au sein des *legacy*: l'enjeu est avant tout d'avancer, avant même de prétendre devenir excellent.



Le deuxième élément, souligné par certains, est qu'il y a une forme d'agressivité dans la manière dont ces entreprises traitent leurs problèmes, ce qui est lié à leur extrême motivation à mettre sur le marché les propositions les plus performantes. Chaque point critique pour le développement de l'entreprise devient alors l'objet de toutes les attentions. On peut ainsi traiter de la question du *go-to-market* pendant un mois en y affectant la quasi-totalité des ressources de l'entreprise avant de changer de focus et de basculer sur les enjeux de la relation client. Dans un article de la HBR portant sur le *blitzscaling*, Reid Hoffman explique qu'au lancement de PayPal, leur croissance était telle (les volumes de transaction augmentaient de 2 à 5 % par jour !) qu'ils n'avaient pas eu le temps de mettre en place un service client. Ses utilisateurs étaient tellement mécontents qu'ils faisaient des numéros au hasard à partir du numéro de contact pour faire part de leur colère au premier interlocuteur venu. Chaque fois qu'un téléphone sonnait dans l'entreprise, un client furieux se trouvait à l'autre bout du fil. Le management s'est alors vu contraint de couper les téléphones fixes pour ne plus utiliser que les portables, plus difficilement identifiables par les clients mécontents. Ne pouvant se contenter de cette parade toute temporaire, l'entreprise a alors entrepris de créer en moins d'un mois, ex nihilo, un centre de relation client de cent personnes. Pour ce faire, et en plus de leurs tâches habituelles, les équipes durent prendre l'avion tous les week-ends pour interviewer les candidats et mettre rapidement le service sur pied.



Troisième élément: lancer une entreprise représente «une forme d'innocence. On a fait plein de petites erreurs qui nous ont emmenés sur un nouveau chemin. Quelqu'un qui a 20 ans d'expérience s'appuie sur des certitudes qui peuvent le rendre inerte; nous, à l'inverse, on ose parce qu'on ne sait pas. Ça veut aussi dire qu'on prend souvent des murs, mais qu'à l'arrivée on a réussi à réinventer certaines choses. Par exemple, pour nos chaussures, on a commencé par faire des "ventes Tupperware" au début. Ça n'existait pas dans le milieu étudiant, on allait dans les appartements des copains vendre des godasses. Avec 10 ans de métier, on n'aurait jamais pris le risque de déplacer des stocks de cette façon.» (Frédéric Mugnier, Faguo.) Cela explique en partie pourquoi les grands groupes souhaitent faire un bout de chemin avec des start-up, pour bénéficier de cet apport d'inventivité, au risque parfois que ce nouveau souffle balaye ce qu'ils ont mis tant d'efforts à construire: «L'acquisition d'une start-up est une forme d'autodestruction. Quand BNP Paribas achète Compte-Nickel, qui a l'idée de faire de la banque sans banque, tu sais que tu vas hacker ton propre produit, c'est une destruction créatrice au sens schumpétérien.» (Olivier Younes, EXPEN.)



Le quatrième élément relève tout simplement de la notion de prise de risque et d'innovation radicale: accélérer peut être lié (mais pas forcément) au fait de viser la disruption. Or, c'est loin d'être évident pour une *legacy*: lorsque l'on a un capital de marque important, tester des scénarios de croissance en totale rupture avec le business actuel peut se révéler dangereux, voire impossible. On peut penser par exemple à certaines marques de produits de luxe: dans quelle mesure serait-il légitime pour elles (en termes de marque, pas de processus ou autre) de développer des produits novateurs dans le domaine des nouvelles technologies, du e-commerce et du digital, alors même que cela ne constitue pas leur ADN et pourrait se révéler contre-productif? Pour autant, le risque de ne pas le faire est de ne laisser place qu'à l'incrémental et d'être de moins en moins calibrées pour mettre en œuvre des solutions qui soient en rupture avec ce qu'elles «savent faire». Le risque de non-croissance doit donc être évalué.

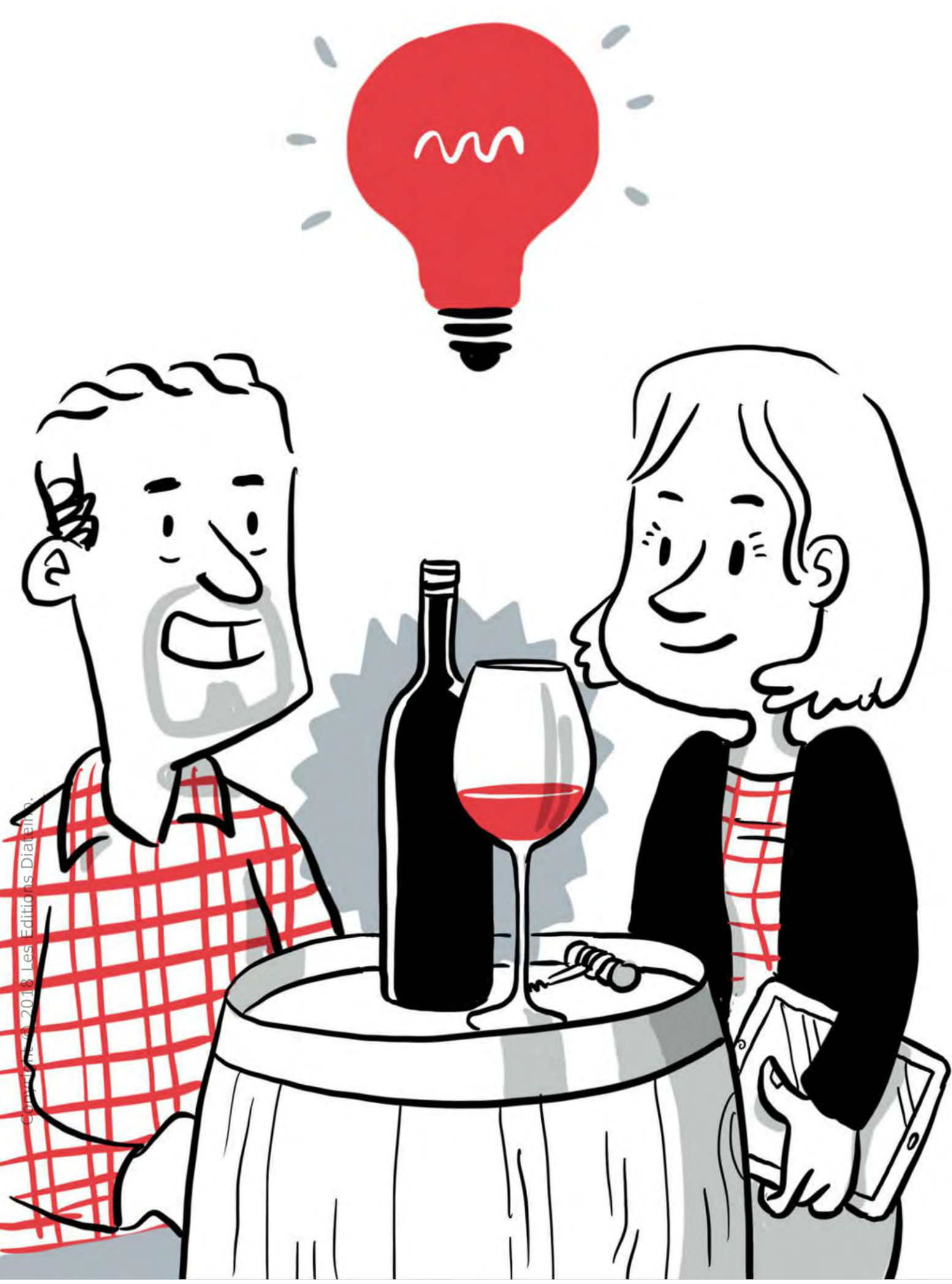
Enfin le dernier élément, peut-être le plus intéressant d'ailleurs, est, comme incitant à le déduire les performances de certaines start-up, que leurs modes de fonctionnement et d'organisation sont supérieurs à ceux des *legacy*. Quelques-uns de nos interlocuteurs rejettent totalement cette vision : « Nous avons une agilité qu'ils n'ont plus. Ce n'est pas pareil de faire bouger 20 000 personnes ou 150. Par contre, il faut vraiment qu'ils se rendent compte que nous aussi, ils nous intéressent, nous avons beaucoup de choses à apprendre d'eux. Très clairement, ils font des choses que nous sommes incapables de faire. Dans les médias, on parle plus de la SNCF qui ouvre un incubateur pour apprendre des start-up, alors que ce type de boîte arrive à gérer des milliers d'ingénieurs dans un bâtiment, ce que nous, on ne sait pas faire ! Alors oui, le monde va plus vite, et ils ont un besoin vital de se coller à des boîtes comme nous, mais nous avons aussi clairement à apprendre d'eux. » (Mickael Froger, Lengow.) On voit ici que la médiatisation de l'univers des start-up donne lieu à une vision très biaisée de leurs performances : « Start-up et grands groupes n'ont pas du tout la même approche. Les *executives* des grands groupes se concentrent sur l'exécution d'un business model clairement défini. Les start-up sont – par définition – dans une phase exploratoire. Comme dans une armée, la différence est une combinaison de puissance de feu, de mobilité et de moral. Souvent, les grands groupes ont l'avantage des ressources, mais les start-up sont agiles et ont le moral au beau fixe ! » (Benjamin Joffe, HAX.)



Et si c'était les grands groupes qui allaient « pitcher » devant les start-up, et non l'inverse ? La pratique du *reverse pitch* (ou pitch à l'envers) propose à des représentants de grands groupes ou de fonds de capital risque de se présenter devant des start-up, partager leur vision d'une industrie et leur manière à eux de changer le monde.



L'un de nos interlocuteurs a utilisé une métaphore qui est finalement peut-être la plus représentative des différentes approches : « Si tu prends l'image d'un phare dans une mer mouvementée, c'est bien d'avoir une bonne assise, car tu tiens bon. Mais à l'inverse, si tu prends un kitesurf sur une mer mouvementée, c'est bien d'être mobile, de se réinventer à chaque seconde, de pouvoir changer de business model tous les jours. Dans les *legacy*, un changement de business model n'arrive qu'une fois, et une partie de l'organisation tout comme le dirigeant peuvent sauter. Dit autrement, elles prennent conscience que le monde n'est pas plat et qu'il faut savoir danser sur un volcan alors que le dirigeant pensait qu'il était sur une île. » (Olivier Younes, EXPEN.)

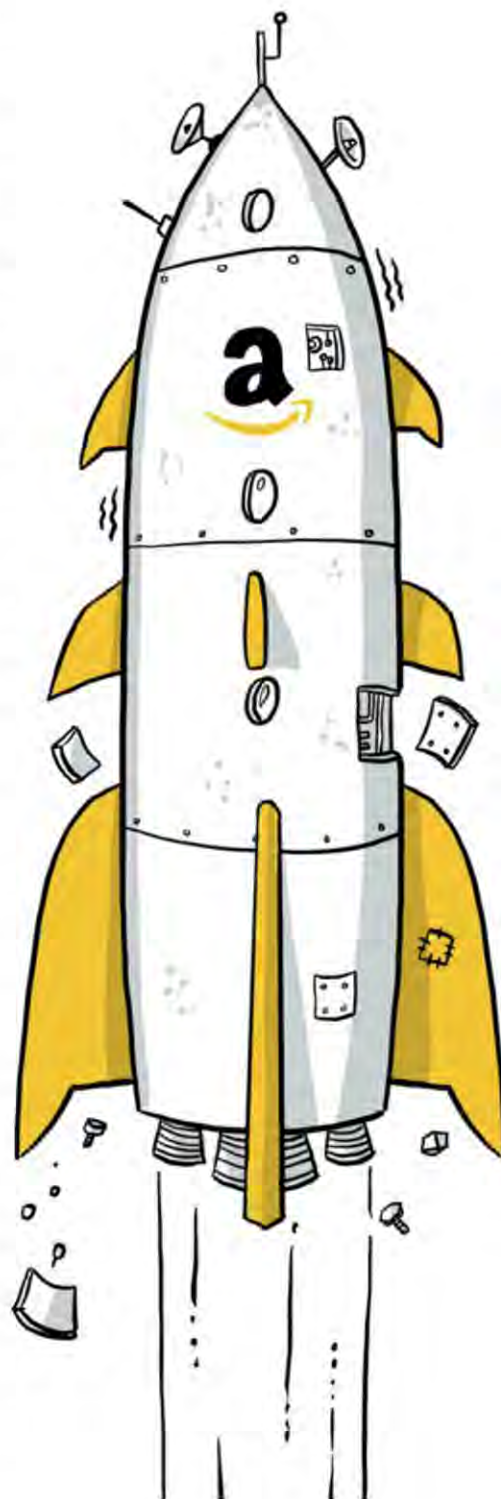


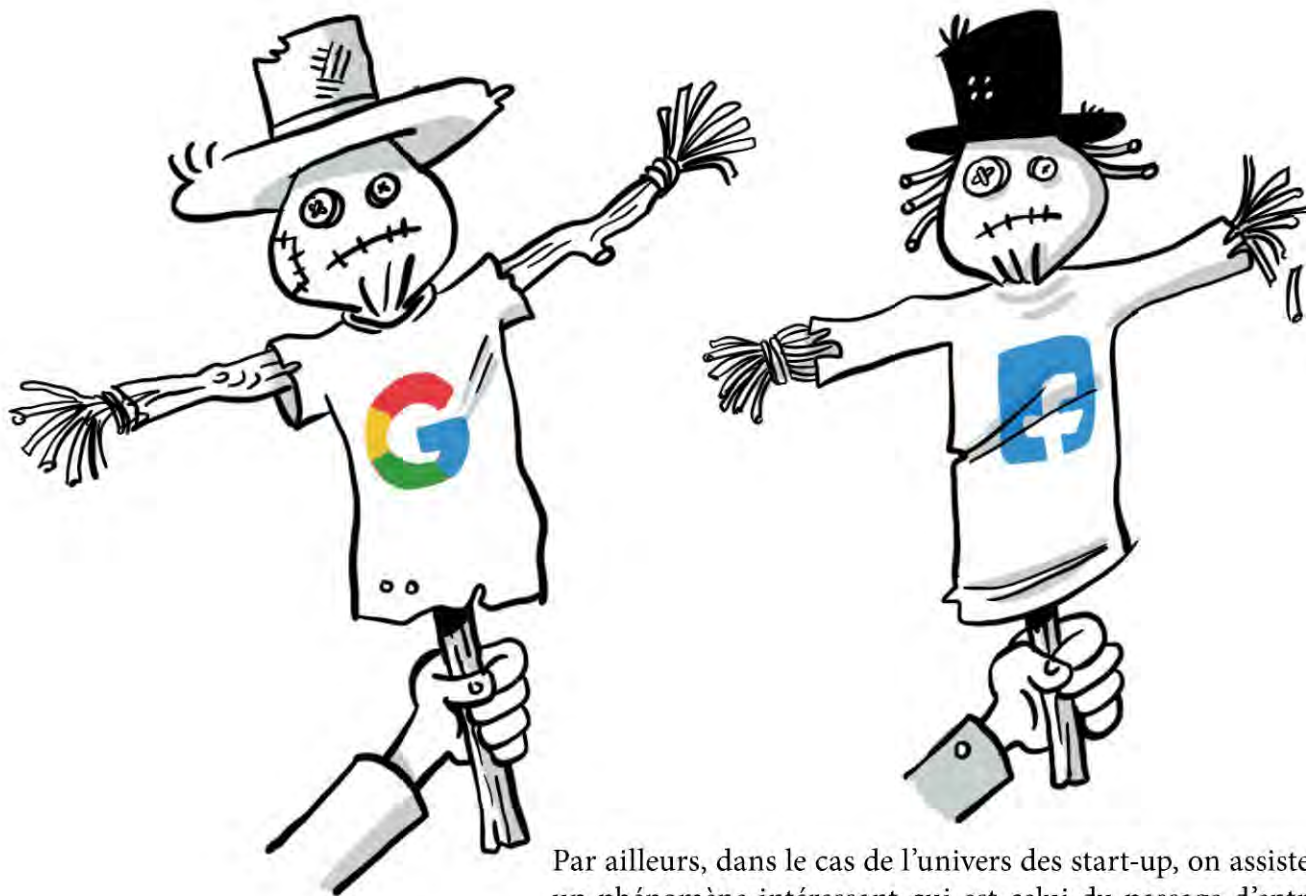
Peut-on réellement croître sans limites ?

Intuitivement, il est plutôt aisé de comprendre qu'une entreprise puisse avoir une croissance forte lorsqu'elle se lance. En partant de rien, chaque petit pas peut être en fait gigantesque. Tout aussi intuitivement, en découle la question de savoir si cette accélération peut durer longtemps. Nous en avons rapidement parlé dans l'introduction : les entreprises en hypercroissance peuvent avoir des difficultés à négocier un virage stratégique et organisationnel à l'allure d'une fusée. Mais après notre petite balade dans le monde de la vitesse, la question mérite d'être analysée de manière plus approfondie.

Savoir si une entreprise peut croître indéfiniment est un sujet auquel on peut essayer de répondre. Mais savoir si l'on peut préserver des taux de croissance élevés est tout autre : dans quelle mesure est-il possible de continuer à viser durablement un taux de croissance à trois ou quatre chiffres ? La littérature portant sur la croissance et l'organisation industrielle donne des réponses à cette question, et on peut en tirer un enseignement général qui est celui de la « croissance moins que proportionnelle ». Autrement dit, une entreprise peut continuer à croître, mais elle le fera probablement de manière de moins en moins importante chaque année. La principale raison offerte par ces recherches est tout simplement la taille : il arrive un moment où il devient difficile de se structurer pour pouvoir faire face à une demande qui n'en finit plus d'exploser.

Prenons l'exemple d'Amazon qui, avec près de 35 000 salariés à temps plein dans le monde, embauche environ 50 % de salariés supplémentaires tous les ans. Si la diversification réussie dans les *services cloud* (hébergement de données pour les entreprises) assure un rôle de locomotive, la croissance de la masse salariale alourdit la machine et le fondateur Jeff Bezos lui-même reconnaît la difficulté de préserver « la vitalité des premiers jours ». Les ressources mobilisées sont sans commune mesure avec celles des débuts et soulignent la difficulté de continuer à croître. S'ajoute à cela le défi de procéder, souvent dans l'urgence, à des recrutements très importants. Lorsque la fusée est lancée à pleine vitesse, le pilotage nécessite une grande habileté pour que sa structure ne se disloque pas.





D'abord cantonnés aux domaines de l'information et de la communication, les GAFA n'ont jamais été aussi puissants qu'aujourd'hui et se déploient dans tous les secteurs industriels. Leur position dominante suscite de plus en plus d'inquiétudes, au point qu'ils sont présentés par certaines corporations comme un fléau pour l'économie.

Par ailleurs, dans le cas de l'univers des start-up, on assiste à un phénomène intéressant qui est celui du passage d'entreprise « cool » à celle d'épouvantail lorsqu'elle a atteint une taille respectable. À ses débuts, Facebook nous permettait de nous retrouver entre amis. Il nous le permet toujours, mais nombreux sont ceux qui critiquent maintenant le manque de transparence ou encore la gestion des données qui est faite. Le grand méchant Google n'échappe pas à la règle et est même maintenant brandi dans de nombreuses conférences comme étant la menace ultime dans toutes les activités (ce qui est ridicule, mais ni plus ni moins que de parler d'uberisation à longueur de journée). L'annonce par le fabricant de robots aspirateurs Roomba du partage avec Google des plans de chaque maison que ses robots nettoieraient nourrit cette sensation d'intrusion dans la vie privée.

Une organisation allant aussi vite va naturellement se sentir bridée dans son domaine de départ (l'information, la publicité, l'e-commerce) et n'a d'autre choix que de se déployer dans d'autres secteurs pour continuer à croître (la santé, la mobilité ou encore la banque dans le cas de Google). De la même façon, Amazon diversifie ses activités tous azimuts en dehors de l'e-commerce – et du marché du *cloud* dont il est devenu le leader – et investit massivement dans l'intelligence artificielle. Et ce jusqu'à parvenir à réécrire les règles du jeu concurrentiel.

L'accélération, ça permet d'aller très haut, mais au risque de tout perdre

Conserver un regard critique sur les formes d'hypercroissance

Si cet ouvrage se veut ludique et résolument optimiste, faire décoller sa start-up, trouver un business model de croissance *scalable* ou encore opérer un pivot ne sont pas des jeux d'enfants. Et comme nous l'avons décrit au fil du livre, accélérer à un moment donné ne garantit en rien la rentabilité et surtout la pérennité futures. Peut-on continuer à accélérer à 300 km/h sans se désintégrer ? Pour répondre, on trouve des arguments (en faveur comme en défaveur) d'une hypercroissance qui soit durable.



À un moment donné, trop de personnes et trop d'infrastructures impliquent une impossibilité d'encaisser systématiquement les chocs de cette accélération.

Un marché qui croît de manière infinie, cela n'existe pas, toute industrie arrive à maturité à un moment donné. Donc continuer à croître sur un marché mature implique de prendre des parts de marché aux concurrents ou de les racheter, mais cela aussi a une fin.

Tôt ou tard, toute entreprise ayant atteint une taille respectable ou une position dominante se trouve face à un dilemme bien connu de la littérature sur l'innovation : « Dois-je exploiter mon marché maintenant que je suis établi ou dois-je continuer à innover ? » Que l'on soit « vigneron » ou « vendangeur », lorsque l'on bénéficie d'une rente de situation, il est parfois difficile de se remettre en question pour aller chercher de nouvelles sources de croissance.



Ça n'a l'air de rien, mais avec les nouvelles technologies, on apprend à gérer des entreprises de tailles de plus en plus importantes. On repousse donc de manière régulière le moment où l'entreprise ne sera plus en mesure de gérer son hypercroissance.

Les marchés seront tous matures un jour ou l'autre, mais cela n'empêche en rien de se diversifier et d'aller chercher des relais de croissance dans d'autres industries.

Même si j'ai une position qui m'offre une rente de situation, qu'est-ce qui m'empêche d'explorer de nouvelles offres et activités ? Ça s'appelle l'innovation et c'est pratiqué dans toutes les organisations, quelle que soit leur taille (plus ou moins bien, mais pratiqué tout de même).

Et puis accélérer, c'est aussi inventer constamment de nouveaux modèles qui permettent de se réinventer pour continuer à croître !

Elle a arrêté
de grossir !

Je ne comprends
pas, on l'a
pourtant conçue
pour grossir

Tout a été
optimisé non ?

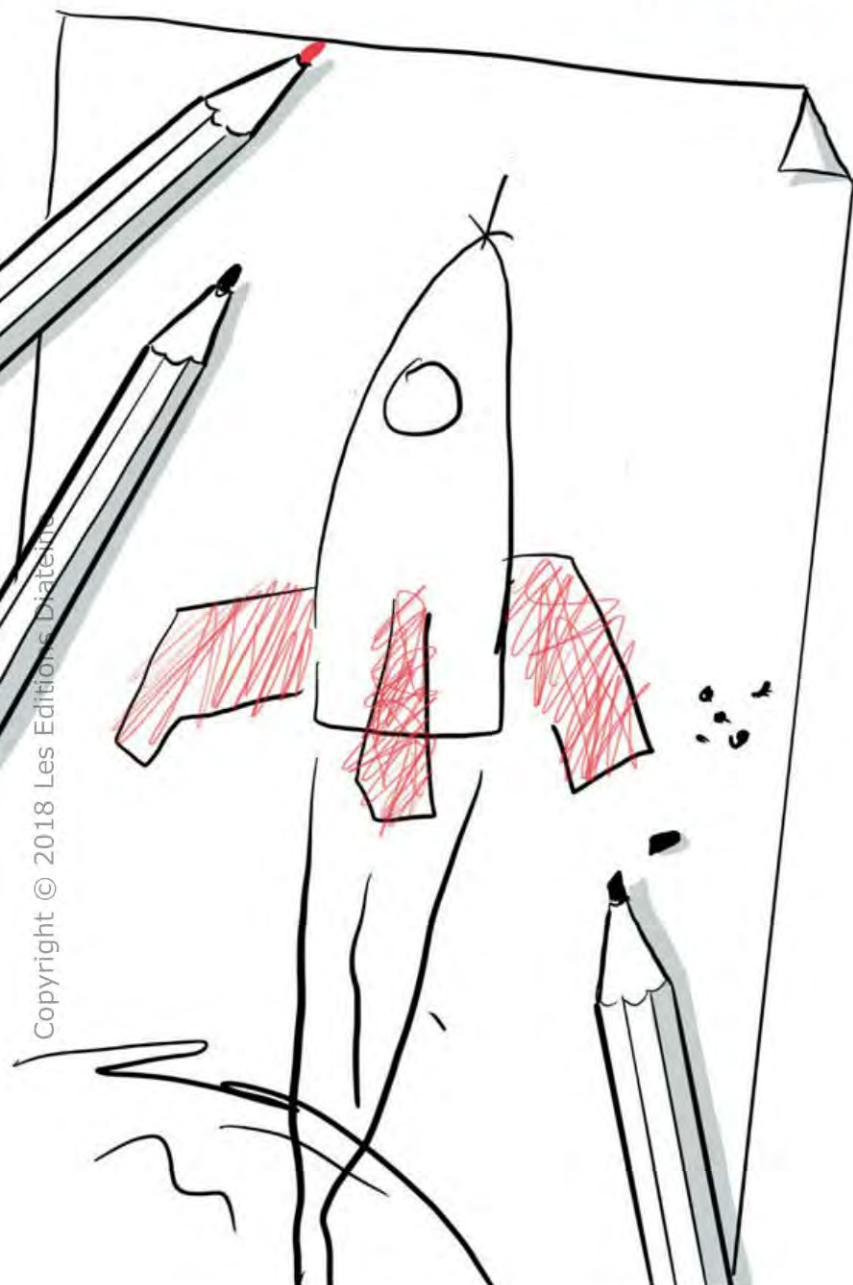
On a oublié
quoi ?

C'est la taille
maximale vous
pensez ?



Dessiner l'accélération

ESSAYONS de résumer en un dessin
le contenu de cet ouvrage!



Bon, parce qu'on aime bien la facilitation graphique et qu'on sait que certains d'entre vous n'auront retenu que les images de ce livre, voici un petit dessin qui résume ce qu'est l'accélération. Pour aller chercher de l'hypercroissance, il faut:

Une vision radicale

Le dirigeant d'une entreprise en hypercroissance a une orientation claire depuis le début et voit bien où il veut aller. Mais il doit présumer qu'entre le début et la fin, il va un peu se balader et accepter des détours imprévus pour ne pas subir une sortie de route prématurée.



Une exigence extrême en matière de RH

Au début, à chaque fois que l'entrepreneur recrute quelqu'un, il met en danger son entreprise, car un recrutement mal ciblé peut tout faire planter. Ensuite, plus on avance, plus on développe des mécanismes pour chasser les talents, recruter en masse, promouvoir des référentiels culturels et s'organiser pour grandir.



Une culture forte

Plus ça avance, plus la culture évolue et plus on doit faire attention à la préserver. La bande de copains change de costume, muscle son top-management tout en essayant de conserver l'esprit start-up des débuts.



Évidemment, quand on va vite, on a les yeux rivés sur le compteur. Sauf qu'au début on ne sait pas quels sont les indicateurs sains à piloter, on a parfois la désagréable surprise de subir des à-coups et de tâtonner. Petit à petit, on définit des indicateurs aussi bien qualitatifs que quantitatifs (les fameux OKR) ce qui permet de balayer l'incertitude et d'avancer tous dans la même direction, quelle que soit la fonction de chacun.

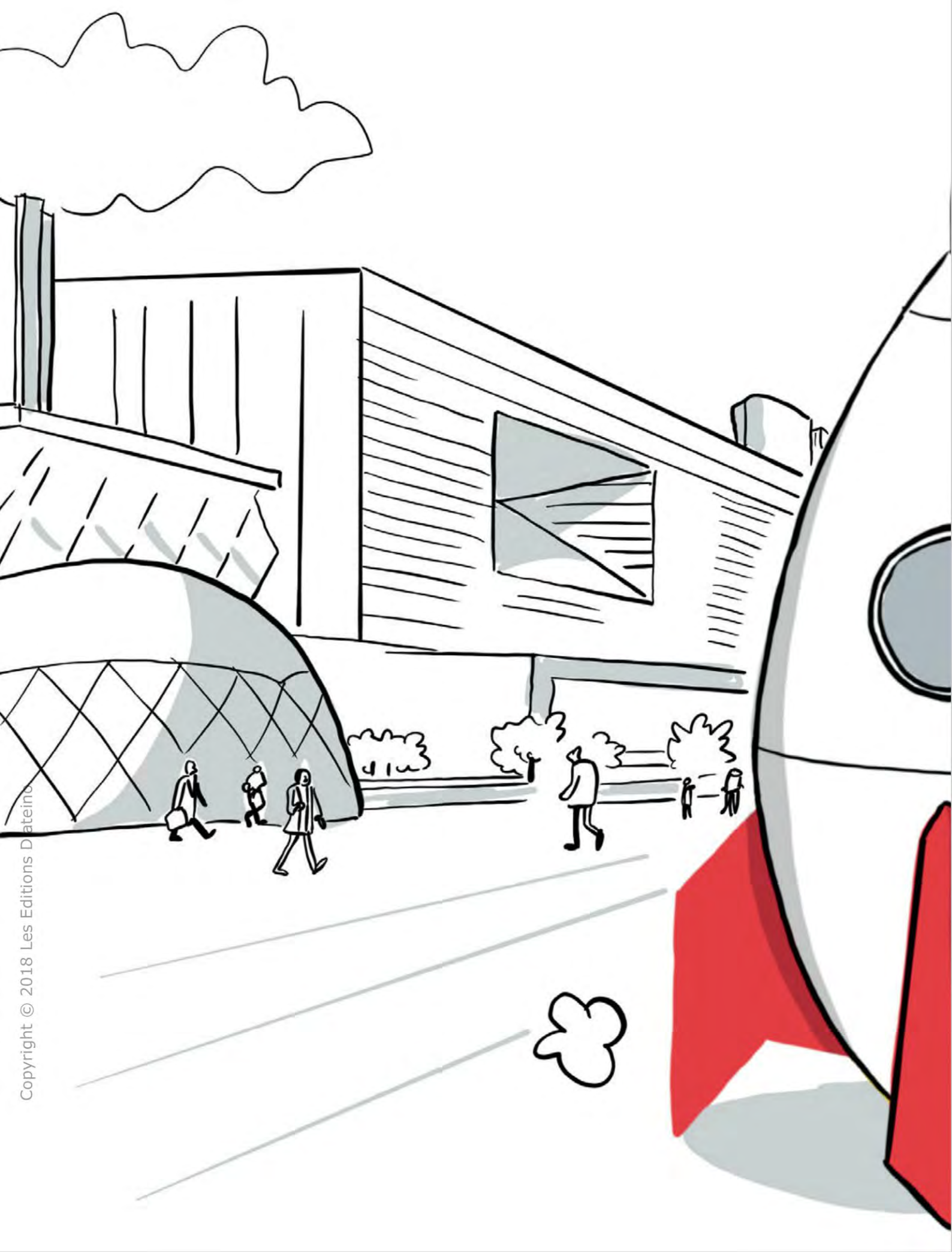




Beaucoup d'argent

Il est naturel au démarrage de s'adresser à son entourage pour lever de la « *love money* » et de se sentir super proche de ses investisseurs : on les appelle, ils répondent au quart de tour parce qu'ils sont dans l'aventure. Ensuite, on réalise d'importantes levées de fonds, les relations sont moins amicales, mais elles permettent de reprendre son souffle et de passer des caps.





Voilà, on espère que ce voyage
dans l'accélération vous a plu!
Pour rester informés et prolonger
l'aventure, retrouvez-nous
sur twitter: @accelerationfr



